

LATTANZIO

MONITORING & EVALUATION



Roma 15 Aprile 2020

SERVIZIO DI VALUTAZIONE DEL PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014-2020 DELLA REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA CIG 7086184805

Rapporto di Valutazione Annuale

INDICE

Premessa	2
1. La valutazione della performance organizzativa del PSR al 31.12.2019	3
▪ 1.1 Gli indicatori di performance e la loro misurazione	3
▪ 1.2 Sintesi dei risultati della valutazione della performance nel 2018	5
▪ 1.3 La valutazione della performance per l'AdG	7
▪ 1.4 La valutazione della performance per i RdM	10
▪ 1.5 Principali evidenze emerse dall'analisi longitudinale e trasversale della <i>performance</i>	16
2. Attività in corso e pianificate	18
▪ 2.1 Il supporto all'autovalutazione dei GAL	18
▪ 2.2 Le traiettorie aziendali	26
3. Analisi delle informazioni raccolte e formulazione delle conclusioni, rispetto ai fenomeni osservati, e delle raccomandazioni utili a rafforzare la qualità complessiva del PSR.....	29

Premessa

Il presente Rapporto di Valutazione Annuale (di seguito RVA) è focalizzato sull'analisi della *performance* organizzativa delle strutture regionali coinvolte nell'attuazione del PSR della Regione Valle d'Aosta. È la continuazione di un processo avviato nel corso del 2018, che a due anni di distanza cerca di fare il punto sui progressi conseguiti e sulle eventuali criticità in corso.

L'impianto metodologico previsto per la valutazione della performance è fondato su un approccio partecipativo che ha coinvolto i funzionari e i tecnici regionali tanto nella costruzione degli "indicatori" della performance, quanto nella loro "misurazione".

I due termini sono virgolettati, in quanto, come sarà meglio descritto nel capitolo 1, più che di indicatori classici si tratta più di dimensioni da valutare e più che di misurazione classica (oggettiva, attraverso uno strumento di misurazione), si tratta più della ricerca di un consenso (intersoggettivo) sul livello di performance raggiunto da ogni dimensione.

In quest'annualità, contestualmente all'avvio delle attività del GAL Valle D'Aosta, il Valutatore ha avviato un processo di supporto all'autovalutazione della strategia locale. Tale supporto è stato collocato all'interno del più ampio percorso di valutazione della Misura 19 come meccanismo di responsabilizzazione della struttura tecnica e del partenariato del GAL. Si ritiene infatti che il supporto serva a coinvolgere il GAL all'interno delle attività di valutazione assegnandoli una funzione più rilevante di "mandante" della valutazione: come portatore di interesse della comunità di cui è riferimento nell'esprimere una domanda di valutazione puntuale.

Il Valutatore, inoltre, sta proseguendo nelle attività propedeutiche alla realizzazione della metodologia introdotta nel corso del Rapporto di Valutazione "rinforzato"¹ del 2018, denominata "traiettorie aziendali". Prima di avviare le indagini, che partiranno nel secondo semestre del 2020, il Valutatore ha acquisito tutti i dati di monitoraggio e le banche dati regionali che consentono di contestualizzare i cluster aziendali identificati.

Rispetto a quanto previsto da Capitolato (Art. 8) i contenuti minimi della relazione (andamento del programma, performance, sinergie e complementarietà.) sono trattati all'interno della valutazione della performance organizzativa.

Il rapporto è dunque articolato nelle seguenti sezioni:

1. il Capitolo 1 contiene un breve richiamo all'approccio metodologico utilizzato per la costruzione del sistema di autovalutazione della *performance* attuativa e illustra l'esito della valutazione della performance con i responsabili di Misura e l'AdG, confrontando l'analisi del 2020 con quella realizzata nel 2018;
2. il Capitolo 2 illustra le attività in corso e pianificate rispetto all'autovalutazione e alle traiettorie aziendali;
3. il Capitolo 3 riporta sotto forma di "Diario di Bordo", le conclusioni e raccomandazioni emerse, utili a rafforzare la qualità complessiva del PSR;

L'emergenza COVID 19 ha reso necessario che parte delle attività e delle tecniche fossero svolte in remoto, a tale proposito si ringraziano, i tecnici e i funzionari regionali, i tecnici di Area VdA ed i GAL per la disponibilità e per la pazienza dimostrata.

¹ perché contenente anche la risposta alle domande di valutazione previste dal Quadro Comune di Monitoraggio e Valutazione del FEASR

1. La valutazione della performance organizzativa del PSR al 31.12.2019

1.1 Gli indicatori di performance e la loro misurazione

Gli indicatori di performance sono stati identificati nel 2018 attraverso un processo partecipativo che ha coinvolto i responsabili di Misura, l'AdG del PSR e un rappresentante dell'unico GAL valdostano.

Il processo è stato articolato nelle seguenti fasi:

- **brainstorming valutativo**, nel quale a tutti i partecipanti è stato chiesto di indicare sinteticamente delle parole chiave (stringhe) che rappresentassero nella maniera più esaustiva possibile tutte le attività che portano avanti quotidianamente nell'arco dell'anno nella gestione e attuazione del PSR;
- **classificazione delle parole chiave**, che consiste nella individuazione di insiemi omogenei che contengano gruppi di parole chiave che appartengono allo stesso concetto semantico. Il processo di aggregazione delle parole chiave avviene tenendo conto del significato delle stesse, evitando di associare parole chiave unite da rapporti causa-effetto;
- **classificazione all'interno dei gruppi**, che consente di identificare all'interno di ogni insieme omogeneo delle ulteriori partizioni omogenee che includono al loro interno parole chiave che "indicano" concetti tra loro separati. Attraverso quest'ultima fase si identificano gli "indicatori".

I **17 indicatori**, illustrati nella tabella, rappresentano dei macro-descrittori delle differenti componenti che caratterizzano il processo di gestione e attuazione del PSR.

Nome indicatore	Descrizione dell'indicatore
A. Sistemi informativi a supporto dell'istruttoria	Si riferisce agli strumenti informatici (in particolare dell'OP) che consentono di accompagnare le procedure attuative, nelle fasi di istruttoria delle domande di sostegno e di pagamento
B. Strumenti di semplificazione amministrativa	Si riferisce alla presenza di un'adeguata strumentazione che consente di ridurre l'onere amministrativo per il beneficiario e per l'AdG (costi semplificati, standard, calcolo della PS, Bplan)
C. Strumenti di comunicazione per l'utenza	Si riferisce alla presenza di un'adeguata strumentazione (Sito Web, newsletter, pubblicità) che consentono di comunicare all'utenza le attività, le opportunità e i risultati raggiunti dal PSR
D. Predisposizione e profilazione dei bandi	Si riferisce a tutte quelle attività necessarie alla predisposizione dei bandi per l'attuazione delle Misure del PSR (procedure di affidamento codice appalti, ecc.),
E. Selezione delle domande di sostegno	Si riferisce a tutte a tutte quelle attività necessarie a selezionare le domande di sostegno (istruttorie, valutazione casi particolari, integrazioni, verifiche amministrative)
F. Gestione delle domande finanziate	Si riferisce a tutte quelle attività necessarie a gestire le domande finanziate (monitoraggio, controlli tecnici e amministrativi, rendicontazione)
G. Supporto ai beneficiari	Si riferisce a tutti quegli strumenti (Area FAQ, linee guida, presentazioni, Sportello Unico) che possono consentire ai potenziali beneficiari di accedere ai finanziamenti con più facilità
H. Competenze interne	Si riferisce a tutte le competenze organizzative tecniche ed amministrative che dovrebbero essere possedute dalla struttura regionale (e dall'Assistenza tecnica) per assolvere alle funzioni e ai compiti previsti
I. Dimensionamento della struttura	Tiene conto del numero dei tecnici coinvolti nella gestione e attuazione del PSR in funzione delle attività da realizzare e delle scadenze previste
L. Coordinamento Struttura	Si riferisce all'esercizio delle funzioni di coordinamento sia all'interno degli uffici responsabili dei procedimenti sia a livello trasversale, nella pianificazione, allocazione dei compiti, carichi di lavoro, circolazione delle informazioni
M. Benessere lavorativo	Si riferisce all'ambiente di lavoro, alla percezione da parte dei soggetti coinvolti nell'attuazione e gestione del PSR di condizioni lavorative che facilitano l'esercizio dell'attività lavorativa (assenza di conflitti interni, pressioni dall'esterno, locali adeguati, mezzi di lavoro adeguati).
N. Obiettivi di performance del PSR	L'indicatore tiene conto dell'importanza degli obiettivi di performance del PSR che ogni struttura ha assegnati nell'esercizio delle rispettive attività (disimpegno n+3, performance framework, tasso di errore)

Nome indicatore	Descrizione dell'indicatore
O. Capacità di conseguire gli obiettivi	L'indicatore si riferisce alla percezione da parte dei responsabili della qualità del parco progetti finanziato in funzione degli obiettivi che il PSR intende cogliere, siano essi di natura economica, ambientale e sociale.
P. Vincoli esterni	L'indicatore tiene conto della rilevanza di tutte quelle componenti che non possono essere controllate a livello dell'AdG nella corretta gestione e attuazione del PSR (specifiche normative regionali, rigidità del PSR e della normativa nazionale, assenza di linee guida attuative su nuovi dispositivi normativi introdotti, ecc.)
Q. Rapporti con l'OP	L'indicatore si riferisce alla qualità e all'efficacia dei rapporti con l'Organismo pagatore AGEA nella gestione e attuazione del PSR
R. Governance verticale	L'indicatore si riferisce alla qualità ed efficacia dei rapporti con altri soggetti non regionali coinvolti direttamente e indirettamente nella gestione e attuazione del PSR (MIPAAF, RRN, MISE)
S. Governance orizzontale	L'indicatore tiene conto della qualità e dell'efficacia dei rapporti con soggetti regionali coinvolti direttamente o indirettamente nella gestione e attuazione del PSR (GAL, Associazioni di categoria, Ordini Professionali).

I 17 indicatori di performance sono stati sottoposti ad una doppia “pesatura” che è stata realizzata in due sessioni separate con il coinvolgimento dei responsabili di Misura e dei funzionari dell'AdG. La tecnica utilizzata è denominata Scala delle priorità Obbligate (S.P.O) è consente di ordinare dal più importante al meno importante ogni indicatore rispetto a due dimensioni tra loro ortogonali²:

- l'efficienza interna, intesa come tutto ciò che garantisce la fluidità del processo gestionale e attuativo all'interno della struttura regionale;
- l'efficacia esterna, intesa come tutto ciò che garantisce il massimo ritorno sul territorio.

Va sottolineato, come questo esercizio di pesatura, non è finalizzato alla “svalutazione” di parte degli indicatori identificati, al contrario consente di monitorare nel tempo il loro grado di strategicità, all'interno di un articolato processo di autovalutazione periodica.

Infine sono state realizzate due sessioni distinte, con i responsabili di Misura e con l'AdG, per misurare lo stato della performance di ogni indicatore attraverso una tecnica denominata Nominal Group Technique (NGT). La *Nominal group Technique* consente di guidare il gruppo nella misurazione dello stato di ogni indicatore identificato, attraverso l'utilizzo di una scala di valori condivisa, che va da un massimo ad un minimo. Come di seguito descritto, ad ogni differente gradazione di performance viene associato un valore numerico, che in questo caso che va da 5, il massimo, a 1 il minimo:

- **ottima**, quando si ritiene che l'indicatore si collochi in una posizione ottimale (“di più non si può fare) – valore 5
- **buona**, quando si ritiene che l'indicatore si trovi in una posizione positiva (più che sufficiente, ma si potrebbe fare meglio – valore 4;
- **normale**, quando si reputa che vi siano luci e ombre (aspetti positivi e negativi presenti in egual misura) – valore 3;
- **critica**, quando si ritiene che l'indicatore si collochi in una posizione critica (se non interveniamo può andare molto peggio) valore 2;
- **pessima**, quando la situazione è allarmante ed è necessario intervenire il prima possibile.

Le due sessioni sono state realizzate in remoto attraverso l'ausilio di software per la votazione a distanza.

Sono stati coinvolti complessivamente nove funzionari: 3 per la sessione ristretta all'AdG e 6 per la sessione dedicata ai Responsabili di Misura (RdM). Gli esiti delle sessioni realizzate sono riportati nei paragrafi successivi prima però viene fornita una breve sintesi degli esiti delle sessioni realizzate nel 2018, in modo da poter analizzare come e se nel tempo siano variate le priorità di azione dell'organizzazione e si siano evolute le difficoltà e i colli di bottiglia.

² Con questo termine si vuole indicare che le due dimensioni oggetto di pesatura sono “complementari” e pertanto possono essere rappresentate su uno spazio cartesiano, come due variabili tra loro indipendenti: l'efficienza interna guarda ad elementi differenti rispetto all'efficacia esterna.

1.2 Sintesi dei risultati della valutazione della performance nel 2018

La valutazione della performance nel 2018 è stata realizzata con apposite sessioni di SPO e NGT per identificare prima la strategicità e poi lo stato assunto da ogni indicatore.

Nelle figure seguenti (► 1.2.a-b) è sintetizzato l'esito delle due sessioni di SPO sulla strategicità degli indicatori di performance realizzate con la AdG e i RdM. Il posizionamento di ciascun indicatore all'interno del "podio", consente di identificare delle aree di rilevanza differenti (massima rilevanza 1 posto, fino a rilevanza minore 3 posto).

Fig.1.2.a La strategicità degli indicatori rispetto ad efficacia ed efficienza per l'AdG

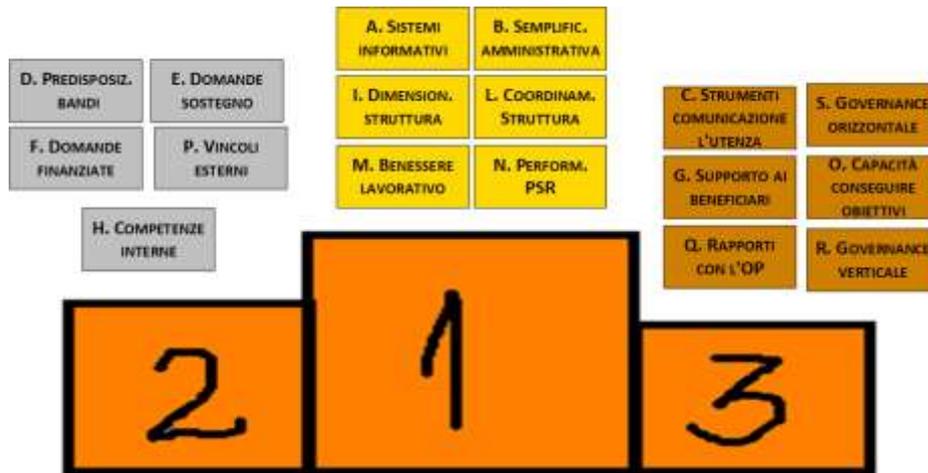
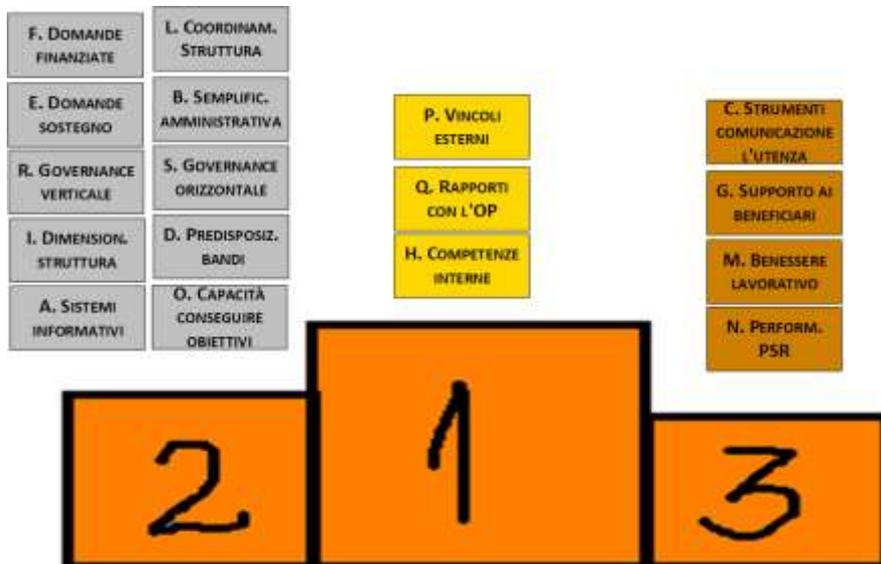


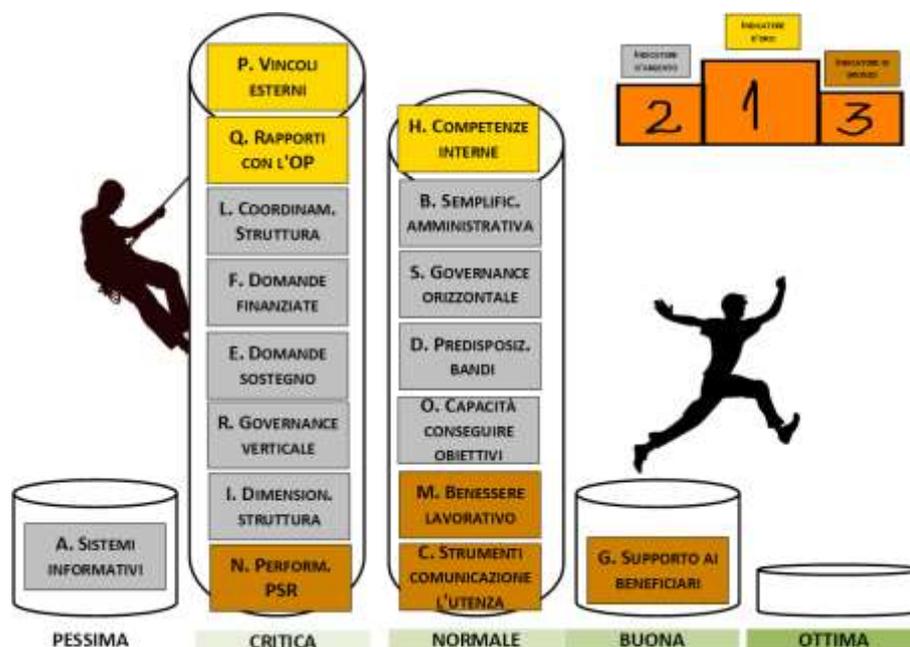
Fig.1.2.b La strategicità degli indicatori rispetto ad efficacia ed efficienza per i RdM



Tale rappresentazione ha consentito di mettere a fuoco la "distanza" culturale tra i responsabili dell'AdG e i responsabili di Misura (e i funzionari con PPO) rispetto alle priorità che avrebbero dovuto orientare la gestione e implementazione del PSR da parte di tutte le strutture preposte. La consapevolezza di questo disallineamento, ha consentito nel 2018 di formulare delle raccomandazioni per superare le rigidità interne e creare un clima più collaborativo.

L'esito invece della sessione di NGT con i RdM aveva invece consentito di identificare la performance di ogni indicatore (► 1.2.c). Nel 2018 non venne organizzata una sessione di NGT con l'AdG, ma furono discussi i risultati per mettere a fuoco punti di forza e debolezza.

Fig.1.2.c La performance degli indicatori per i RdM



Nel 2018, solo un indicatore aveva un valore condiviso “positivo”, per la quasi totalità vi era una percezione normale (luci e ombre) e negativa. Nella discussione successiva era stato messo a fuoco come, la diffusa negatività fosse generata dalla difficoltà di creare e mantenere un modello organizzativo stabile che potesse far fronte alle continue novità che di volta in volta si presentavano, nonché della frustrazione nel non vedere i risultati del lavoro sin qui fatto (in termini soprattutto di pagamenti ai beneficiari).

Allo stesso tempo si considerava utile condividere con il personale non solo le criticità, ma anche le notizie positive (avanzamenti procedurali significativi, liquidazioni effettuate dall'OP, nuovi innesti di personale, ecc.) che potessero migliorare il clima e il benessere lavorativo.

Si sottolineava allora come un importante ruolo di intermediazione tra dirigenti e personale tecnico/amministrativo avrebbe dovuto essere garantito dai funzionari a cui era stata conferita una particolare posizione organizzativa (PPO) che, per l'appunto, prevede di assolvere a funzioni non solo tecniche ma anche organizzative. Le continue evoluzioni (normative, informatiche, di personale, ecc.) e una certa rigidità nell'accogliere le novità introdotte dal PSR stavano rendendo meno efficace il compito di tali figure.

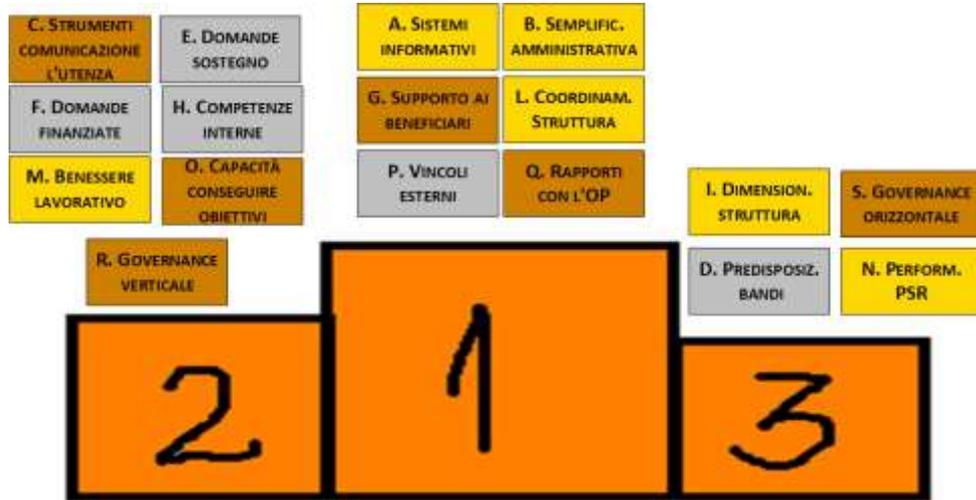
L'aspetto della reciproca comunicazione, informazione e relazione a livello dirigenziale e di funzionariato avrebbe dovuto essere più incisivo: anche di fronte alla pesante riduzione di personale registrata negli ultimi anni, si ravvisava sempre più necessario creare una trasversalità delle competenze a supporto di tutti gli uffici, per arrivare alla risoluzione delle problematiche.

Altro aspetto importante, infine è legato al fatto che l'Assessorato avesse conosciuto numerosi cambiamenti a livello politico (4 Assessori si sono succeduti dall'avvio del PSR), con conseguenti evoluzioni di natura programmatica e procedurale. Tale discontinuità politica è tutt'ora in corso: al momento in cui si scrive tale relazione la Regione sta attraversando una delicata fase di transizione che dovrebbe traghettarla verso nuove elezioni politiche.

1.3 La valutazione della performance per l'AdG

La strategicità di ogni indicatore è stata aggiornata dai responsabili dell'AdG. Nella figura seguente è rappresentata la transizione della priorità d'azione rispetto alle dimensioni organizzative che interessano la performance tra il 2018 e il 2020: le dimensioni organizzative che modificano il loro peso sono riportate nel podio nella loro posizione attuale ma con la colorazione (oro, argento e bronzo) assunta nel 2018.

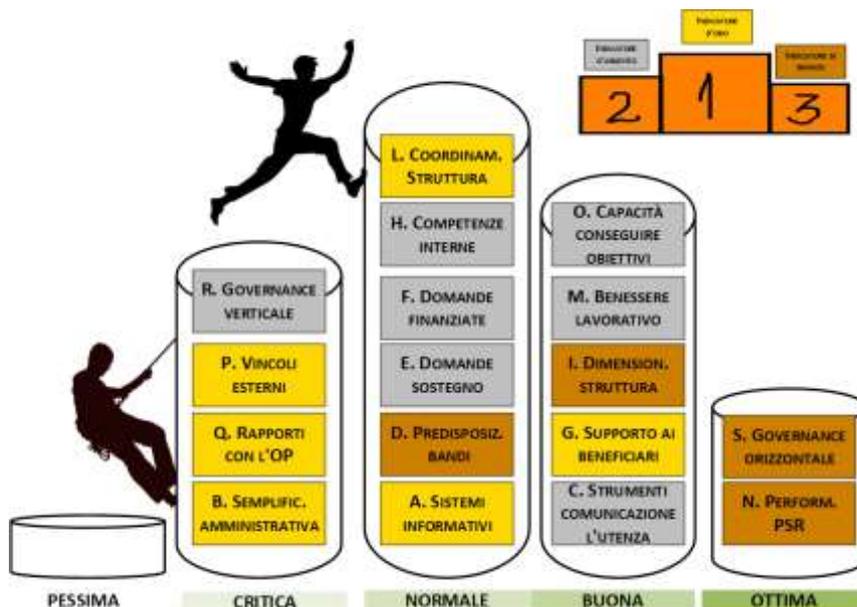
Fig.1.3.a La strategicità degli indicatori per l'AdG tra 2020 e 2018



La prima cosa che può essere messa in risalto è che vi è un evidente rimescolamento delle priorità di azione da porre in relazione ai mutati obiettivi dell'amministrazione. Nel 2018 il PSR della Valle d'Aosta attraversava la delicata fase di verifica delle tappe intermedie della *performance del PSR*. Oggi, invece, l'AdG ritiene più strategici tutti gli aspetti legati ai rapporti con l'Organismo Pagatore, ai vincoli esterni ed ai rapporti con i beneficiari. La fase attuale assume come prioritarie tutte le attività legate alla chiusura del Programma (beneficiari e rapporto con l'OP) e dall'altro alle azioni da intraprendere per garantire la transizione tra la attuale e la nuova programmazione (vincoli esterni). In tale contesto perdono di rilevanza tutti gli elementi legati al dimensionamento della struttura tecnica, alla predisposizione dei bandi e alla *performance del PSR*.

La valutazione della performance di ogni indicatore è stata realizzata attraverso una NGT, i cui esiti sono sintetizzati nella figura seguente. Solo quattro dimensioni della performance si trovano in un'area di criticità.

Fig.1.3.b La valutazione della performance degli indicatori della AdG



Tre dimensioni della performance delle quattro critiche sono appartenenti al blocco delle aree con rilevanza più alta (al primo posto del podio), ben tre su sei. Due su quattro hanno a che fare con aspetti relazionali, la governance verticale (MIPAAF, RRN, UE) e Rapporti con l'OP Agea, uno con i cosiddetti vincoli esterni, elementi di carattere normativo e procedurale non controllabili dalla amministrazione e solo uno ad aspetti più connessi all'attività dell'Amministrazione regionale (la semplificazione amministrativa).

Nella tabella che segue viene riportata, per ogni indicatore, la sintesi della discussione che ha condotto il gruppo di funzionari alla condivisione di un valore condiviso sul livello di performance.

Nome indicatore	Sintesi della discussione sulla performance
A. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO DELL'ISTRUTTORIA	I Sistemi informative sono in continua evoluzione. AGEA sta ancora aggiornando il sistema per il supporto dell'istruttoria delle domande di pagamento su alcune operazioni, mentre sta implementando nuove procedure. Se si pensa che nel 2018 l'AdG aveva scelto di abbandonare definitivamente la strada di un altro sistema informativo e di adottare il SIAN, ci sembra di poter cogliere che la situazione sia migliore. Vi sono luci ed ombre, ma le pecche sono sostenibili. Valore condiviso NORMALE
B. STRUMENTI DI SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA	Valore condiviso CRITICO (Performance Negativa): Sulla parte dei costi semplificati la Regione è indietro. Sono stati introdotti per i muretti a secco (Operazione 4.4.1) e c'è un prezzario dei macchinari, però su tutta la parte strutturale non c'è ancora nulla, tutto è cartaceo e c'è poca informatizzazione. Anche le procedure sono poco codificate, vi sono tempi lunghissimi per chiuderle (tante integrazioni), un po' per volere della AdG (si dà la possibilità ai potenziali beneficiari di correggere in corsa eventuali errori) un po' perché non c'è niente di informatizzato e quindi c'è meno rigidità. Vista da parte dell'utenza può essere un bene mentre per l'amministrazione è un carico (rende soggettiva l'istruttoria, è un aspetto delicato, però si crea un qualcosa che è simile alla consulenza), 1. Oggettività dell'istruttoria 2. Strumenti di semplificazione reale (preventivi...). La convergenza sul valore di criticità c'è nonostante da nessuna parte nelle altre Regioni c'è una buona prassi sui costi semplificati., Tuttavia c'è da rimarcare che la Regione non ha la compilazione online della domanda, in Piemonte è tutto on line e non c'è più nessuno che utilizza il cartaceo.
C. STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER L'UTENZA	Si ritiene che l'Assessorato sulla comunicazione stia lavorando molto bene. Si può migliorare e si deve tener conto dei suggerimenti dell'utenza. Ancora non c'è una comunicazione centralizzata e in VdA l'utilizzo di strumenti informatici è ancora migliorabile. Valore condiviso BUONO
D. PREDISPOSIZIONE E PROFILAZIONE DEI BANDI	Luci e ombre emergono rispetto alla <i>performance</i> di questa attività. Si sottolinea come i bandi proposti sia voluminosi (più di 50 pagine) e difficili da leggere: ogni volta che se ne pubblica uno nuovo si aggiunge del testo. Ciononostante le domande arrivano senza troppi intoppi e si riesce anche a profilarli nel portale dell'organismo pagatore. Il valore condiviso è NORMALE .
E. SELEZIONE DELLE DOMANDE DI SOSTEGNO	Il valore condiviso dal gruppo è NORMALE . Aspetti ancora negativi: il gruppo giudica non ordinario che su 100 pratiche vi siano 100 casi particolari, non può sussistere un caso particolare per tutto: quello che fa l'istruttore rispetto al beneficiario non esiste molto probabilmente in nessun contesto. Aspetti positivi, l'amministrazione è attenta, le domande rifiutate, le domande sanzionate e i tassi di errore sono molto bassi allo 0,5-1%: in qualche modo con questo modello si aggiusta tutto e se non si arriva in fondo ad una pratica è perché non vi erano le condizioni oggettive per proseguire. Si condivide comunque il fatto che la situazione si sia normalizzata rispetto a due anni fa: le selezioni si sono semplificate e sveltite.
F. GESTIONE DELLE DOMANDE FINANZIATE	Il valore condiviso dal gruppo è NORMALE – Per le stesse ragioni espresse sull'indicatore di sopra; le difficoltà si stanno smussando, anche sulle domande a superficie la situazione si sta normalizzando e si stanno risolvendo tante criticità (la VdA è sesta a livello nazionale e seconda Regione come capacità di spesa tra le regioni AGEA). Quello che manca ancora su SIAN è tutta la parte di monitoraggio.
G. SUPPORTO AI BENEFICIARI	Rispetto agli obiettivi iniziali ci sono ancora alcuni elementi da migliorare, però il livello raggiunto è buono: lo sportello unico sta facendo un gran lavoro (Supporto per le fatture, e assistenza al beneficiario) Valore condiviso BUONO .
H. COMPETENZE INTERNE	La competenza generale è buona, tra i tecnici che si occupano delle varie misure ci sono delle punte di eccellenza e poi c'è una piccola parte di tecnici che si "trascinano" un po'. Secondo il gruppo è necessario ancora investire sull'aggiornamento continuo rispetto a SIAN gli appalti...ecc. Valore condiviso NORMALE
I. DIMENSIONAMENTO DELLA STRUTTURA	Vi è più un problema di distribuzione delle competenze ma analizzando i numeri il gruppo ritiene che non vi siano problemi di dimensionamento della struttura: si converge sul valore BUONO

Nome indicatore	Sintesi della discussione sulla performance
L. COORDINAMENTO STRUTTURA	. Il valore condiviso è NORMALE . Vengono ancora ravvisati problemi di coordinamento tra le diverse strutture, eredità degli assetti organizzativi passati che erano più funzionali alla erogazione di contributi per tipologia di investimento (fabbricati, macchine, attrezzi...ecc.) sulle leggi regionali di settore; il risultato è che ancora oggi si tende a ragionare a compartimenti stagni. Il gruppo sottolinea come il confronto sia quotidiano (sono cinque i dirigenti), però gli aspetti critici ci sono ancora, soprattutto perché un sistema di gestione e controllo armonizzato e calato sul contesto è ancora in fieri ed i funzionari tendono a muoversi con i loro “sistemi” da anni
M. BENESSERE LAVORATIVO	Non vengono ravvisate grosse problematiche, ogni tanto ci sono malumori, però il valore condiviso dal gruppo è BUONO
N. OBIETTIVI DI PERFORMANCE DEL PSR	Rispetto a due anni fa il PSR viaggia ad una velocità di crociera sia sulle misure strutturali che su quelli a superficie. Il Valore condiviso è OTTIMO
O. CAPACITÀ DI CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI	Per come stanno andando le cose a livello nazionale, al gruppo sembra che il PSR della VdA stia raggiungendo buoni risultati, anche sulla parte LEADER, dopo un avvio problematico la situazione è molto migliorata. Il PSR si caratterizza per obiettivi ambientali importanti, l’adesione è buona, e inoltre questo supporto nella personalizzazione dei progetti di investimento (vedi supporto ai beneficiari) sta generando progetti di buona qualità. Il Valore condiviso BUONO
P. VINCOLI ESTERNI	Valore condiviso CRITICO . Non sempre si riesce a calare le procedure nei nostri contesti: si, fanno riunione interminabili con AGEA (OP) e poi vengono fatte scelte nelle quali una piccola regione come la nostra viene quasi sempre penalizzata.
Q. RAPPORTI CON L'OP	La situazione attuale vede AGEA in procinto di “liberarsi” degli oneri gestionali legati a tutte le misure a superficie: manderà una lettera agli agricoltori per chiudere tutti i procedimenti critici ancora in corso (le anomalie) entro giugno: scaricando così sulla Regione i “costi” delle anomalie. Il valore condiviso è CRITICO
R. GOVERNANCE VERTICALE	Si sta profilando una transizione tra attuale e nuova programmazione ancora troppo nebulosa e la Regione deve essere in grado di aprire i bandi a breve: la Commissione non sa dare indicazioni, e non è normale che la Commissione crei un pool sulla nuova programmazione senza coinvolgere i funzionari regionali, le attuali AdG. Si è già entrati nella logica della futura programmazione. Il Ministero è molto disponibile però i contatti sono personali e la stessa cosa vale per la RRN non vi è una strategia comune di azione demandando tutto alla buona volontà dei singoli. Il Valore condiviso è CRITICO
S. GOVERNANCE ORIZZONTALE	Il Valore condiviso dal gruppo è BUONO perché i rapporti con il partenariato istituzionale sono oramai improntati sulla reciproca collaborazione.

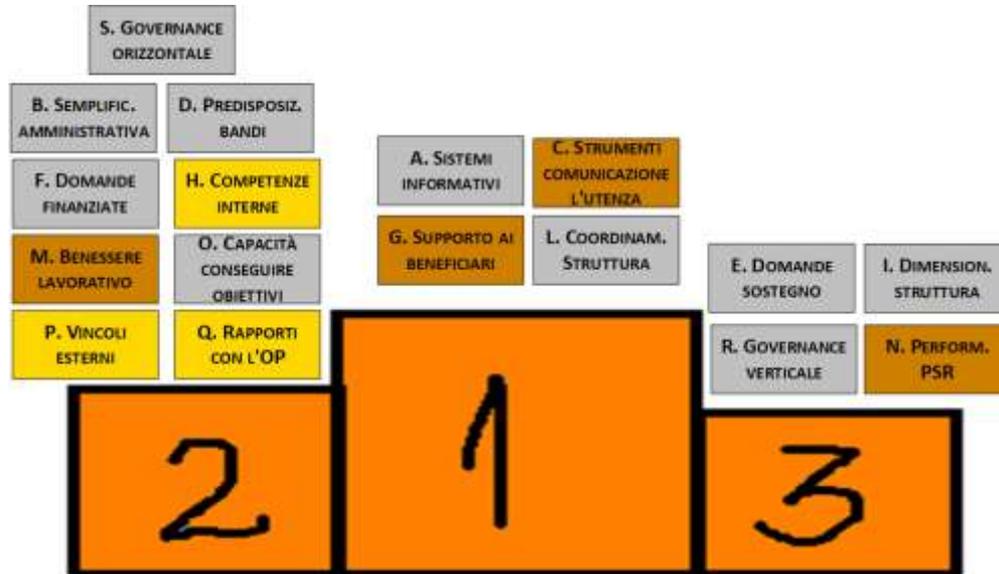
Dall’analisi dei dati emerge dunque come il giudizio condiviso sulla *performance* organizzativa tende ad essere positivo su sette dimensioni, su sei si ravvisano luci e ombre mentre sulle quattro, già menzionate sopra, si identificano elementi di criticità.

Rispetto agli elementi collocati in uno stato di performance in “bilico” (normalità), vale la pena soffermarsi sui due indicatori che hanno una rilevanza maggiore degli altri (primo posto nel “podio”), il coordinamento della struttura ed i sistemi informativi; si tratta di due aspetti sui quali l’AdG (per prima) è consapevole della necessità di dover investire ancora tempo e risorse per raggiungere un livello di performance migliore.

1.4 La valutazione della performance per i RdM

Nella figura seguente è rappresentata la transizione della priorità di azione dei Responsabili di Misura rispetto alle dimensioni organizzative che interessano la performance organizzativa: le dimensioni organizzative che modificano il loro peso sono riportate nel podio nella loro posizione attuale ma con la colorazione (oro, argento e bronzo) assunta nel 2018.

Fig.1.3.a La strategicità degli indicatori per i RdM, confronto tra 2020 e 2018



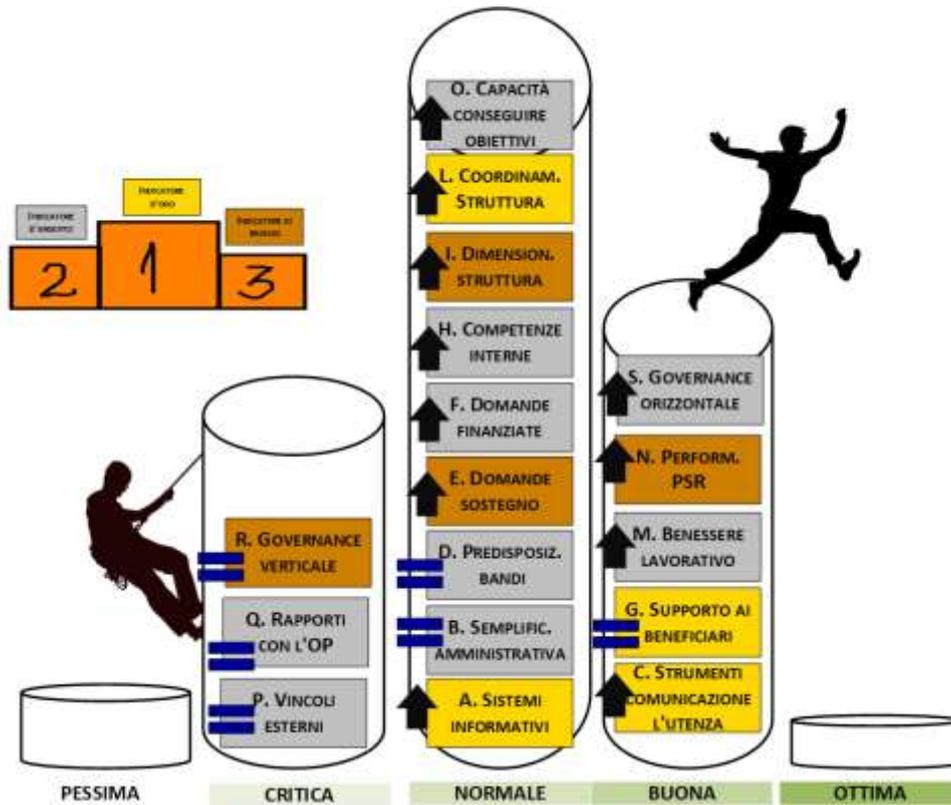
Dalla visione della figura emerge anche in questo caso una marcata variazione nelle priorità di azione rispetto al 2018. Ben quattro dimensioni vengono promosse al rango più alto (1 posto nel podio) e si riferiscono ai sistemi informativi, agli strumenti di comunicazione, al supporto ai beneficiari e al coordinamento della struttura. Secondo i RdM in questa fase della programmazione è opportuno “investire” nella informatizzazione delle procedure, nella comunicazione dei risultati, nel supporto ai beneficiari e nel miglioramento del coordinamento tra uffici. Al gradino del podio più basso sono state “retrocesse” la gestione delle domande di sostegno - perché ci si trova in una fase avanzata dell’attuazione -, il dimensionamento della struttura regionale e la governance verticale – quest’ultima perché li coinvolge poco.

Ai responsabili è stato chiesto di esprimere liberamente e in maniera autonoma (ognuno per conto suo) la propria percezione sullo “stato” di ogni indicatore descrittivo della dimensione oggetto di valutazione: la percezione della performance attuativa del PSR. Nella figura seguente sono sintetizzati gli esiti della votazione: ogni indicatore, colorato in maniera differente in base al suo peso strategico, è collocato in uno dei cinque “contenitori”, uno per ogni “stato” possibile che poteva essere assegnato dal gruppo. Per tener conto di quanto emerso nel corso del 2018, in prossimità di ogni dimensione i simboli “**freccia in su**” “**freccia in giù**” e “**uguale**” indicano rispettivamente se il livello di performance è aumentato, diminuito o rimasto stabile tra i due periodi di rilevazione.

Come ben sintetizzato dalla figura, rispetto al 2018 non si registrano situazioni di peggioramento. La maggior parte delle dimensioni oggetto di valutazione migliora la sua performance, ben undici, mentre per sei il livello rimane stabile. Aumentano quelle dimensioni che presentano uno stato di performance buono, rispetto al 2018 ben quattro, gli strumenti di comunicazione, la performance del PSR, il benessere lavorativo e la governance orizzontale, che si vanno ad aggiungere al supporto ai beneficiari. Da una situazione critica sono transitate verso uno stato di normalità sette dimensioni che comprendono, i sistemi informativi, le domande di sostegno e di finanziamento, le competenze e il coordinamento della struttura.

Restano sostanzialmente “stabili” in una condizione di normalità la semplificazione amministrativa e la predisposizione dei bandi, mentre permangono in uno stato di criticità la governance verticale, i convolati esterni e i rapporti con l’OP Agea.

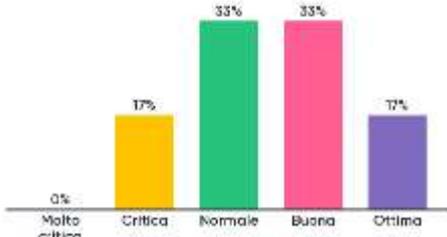
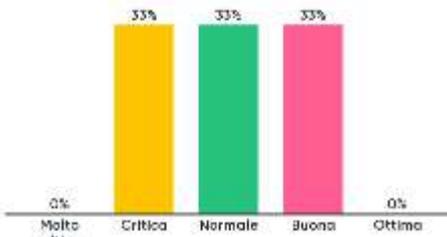
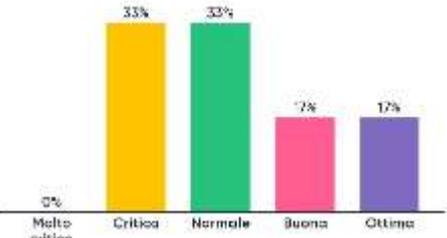
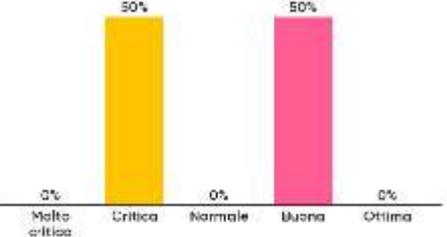
Fig.1.3.b La valutazione della performance degli indicatori dei RdM

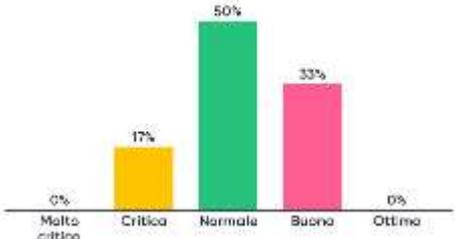
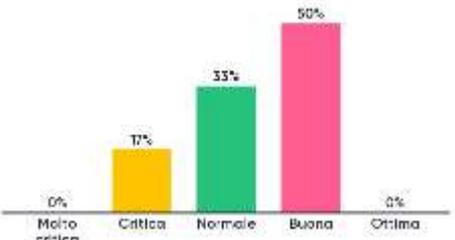
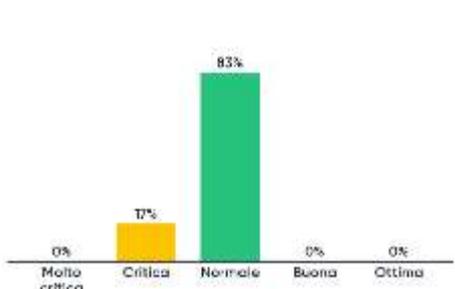
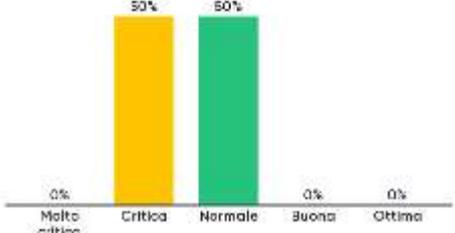
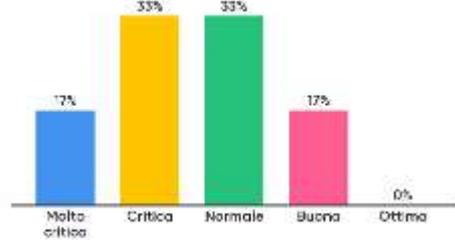


Di seguito vengono sintetizzati gli elementi salienti raccolti durante la discussione che ha seguito lo spoglio dei voti, nella tabella al fianco del nome di ogni “dimensione” della *performance* viene riportato graficamente l’esito della votazione. **Il valore condiviso esprime la tendenza** (intersoggettiva) emersa nel corso della discussione con i responsabili regionali rispetto ad un orientamento del gruppo verso gli aspetti più positivi o alle critiche o di sostanziale neutralità.

Nome indicatore	Esito della votazione	Sintesi della discussione sulla performance
A. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO DELL'ISTRUTTORIA		Tendenza condivisa NORMALE – Un RdM sottolinea ancora il ritardo nel rilascio di alcune correzioni utili per le istruttorie (per le Misure forestali), un altro RdM evidenzia come elemento di criticità il fatto che non si riesca ancora a gestire la procedura senza fare a meno della documentazione cartacea. La maggioranza evidenzia comunque gli importanti passi in avanti che sono stati fatti dal punto di vista gestionale di supporto. Concordi nel ritenere che la digitalizzazione di tutto il procedimento dovrebbe essere la normalità nella programmazione futura.
B. STRUMENTI DI SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA		Tendenza condivisa NORMALE : Sulla parte dei costi semplificati la Regione è per alcuni RdM ancora indietro. Sulla formazione, ad esempio, avrebbe dovuto adottare i costi standard ma non c'è riuscita, la rendicontazione a costi reali scontenta gli enti di formazione. Per i muretti a secco (Operazione 4.4.1) come rilevato anche dalla AdG il lavoro fatto è molto positivo, mentre per il RdM della misura ad investimenti il problema della ragionevolezza dei costi deve essere superato. Al momento sugli

Nome indicatore	Esito della votazione	Sintesi della discussione sulla performance												
		investimenti non c'è una esperienza di semplificazione dei costi, c'è solo un prezzario. Anche sulle misure forestali sarebbe auspicabile introdurre costi standard, in un contesto nel quale gli operatori fanno fatica a gestire i carichi amministrativi richiesti dal PSR. Sulla semplificazione amministrativa permangono luci e ombre e la Regione dovrebbe continuare a lavorarci in vista della futura programmazione.												
C. STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER L'UTENZA	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Percentuale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Molto critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Normale</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Buona</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Ottima</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	0%	Normale	33%	Buona	67%	Ottima	0%	La Responsabile della comunicazione dell'Assessorato ritiene il lavoro sin qui fatto positivo ma migliorabile, soprattutto nei confronti dell'utenza. Alcuni RdM sottolineano che dovrebbe comunque essere stimolata un tipo di comunicazione tradizionale, da portare avanti tramite i classici appuntamenti seminari. Altri invece sostengono che vadano potenziati ulteriormente i social e vada più sviluppata una sezione di trasparenza sull'iter amministrativo (soprattutto rispetto ai pagamenti). Tendenza condivisa BUONA
Categoria	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	0%													
Normale	33%													
Buona	67%													
Ottima	0%													
D. PREDISPOSIZIONE E PROFILAZIONE DEI BANDI	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Percentuale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Molto critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Normale</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>Buona</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Ottima</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	0%	Normale	83%	Buona	17%	Ottima	0%	Tutte le Misure messe a bando, quindi le riflessioni riguardano più le debolezze ataviche della Regione. Nonostante sia stata applicata una struttura di bando tipo, aspetto positivo, la struttura del bando è pesante e "digeribile" solo dai tecnici. Si può e si deve fare di più per l'utenza. Tendenza condivisa NORMALE
Categoria	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	0%													
Normale	83%													
Buona	17%													
Ottima	0%													
E. SELEZIONE DELLE DOMANDE DI SOSTEGNO	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Percentuale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Molto critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Normale</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Buona</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Ottima</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	0%	Normale	67%	Buona	33%	Ottima	0%	Tendenza condivisa NORMALE . Sugli investimenti vi sono ancora difficoltà a valle della verifica delle domande. A differenza delle domande di pagamento dove il lavoro tra strutture coinvolte è omogeneo, nel caso delle domande di sostegno vi sono ancora differenze di interpretazione tra uffici, visioni differenti che appesantiscono l'iter amministrativo. Su alcuni casi il supporto informatico sulla copertura dei suoli potrebbe essere decisivo. L'arbitrarietà investe anche l'operazione sui muretti a secco, ad esempio per la valutazione degli incolti al fine di stabilire il livello di biodiversità. Non vi sono criticità nell'istruttoria delle domande sulla formazione a parte i limiti legati ai sistemi informativi già evidenziati sopra. Più in generale è necessario lavorare a valle su condizioni di ammissibilità e criteri di selezione per fare in modo che i margini di discrezionalità siano sempre meno ampi tra tecnico e tecnico tenendo conto della ampia casistica dell'attuale programmazione.
Categoria	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	0%													
Normale	67%													
Buona	33%													
Ottima	0%													
F. GESTIONE DELLE DOMANDE FINANZIATE	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Percentuale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Molto critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Critica</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Normale</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Buona</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Ottima</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	17%	Normale	67%	Buona	17%	Ottima	0%	Tendenza condivisa NORMALE – La situazione non è a livello buono perché permangono ancora colli di bottiglia che rallentano l'iter dei pagamenti: ad esempio sull'antimafia è necessario adottare procedure più agili.
Categoria	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	17%													
Normale	67%													
Buona	17%													
Ottima	0%													

Nome indicatore	Esito della votazione	Sintesi della discussione sulla performance												
<p>G. SUPPORTO AI BENEFICIARI</p>	 <table border="1"> <tr><th>Esito</th><th>Percentuale</th></tr> <tr><td>Molto critica</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Critica</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Normale</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Buona</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Ottima</td><td>17%</td></tr> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	17%	Normale	33%	Buona	33%	Ottima	17%	<p>La maggior parte dei RdM ritiene che beneficiari siano "coccolati" e seguiti passo a passo dai ben più del dovuto. La mancanza di un'area FAQ e la mancanza di informazioni omogenee all'interno dello sportello unico fanno convergere i valori verso il buono. Un RdM sottolinea il rischio che vi siano troppe fonti informative che se non ben coordinate corrono il rischio di creare cortocircuiti informativi. La presenza di un'area FAQ dovrebbe essere nella norma. Tendenza condivisa BUONA</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	17%													
Normale	33%													
Buona	33%													
Ottima	17%													
<p>H. COMPETENZE INTERNE</p>	 <table border="1"> <tr><th>Esito</th><th>Percentuale</th></tr> <tr><td>Molto critica</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Critica</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Normale</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Buona</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Ottima</td><td>0%</td></tr> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	33%	Normale	33%	Buona	33%	Ottima	0%	<p>I pareri dei RdM sono eterogenei anche se alla fine tutti tendono a convergere verso un valore di normalità alla luce degli aspetti negativi e positivi. C'è chi ad esempio mette in risalto la troppa poca formazione e l'aggiornamento, chi invece sottolinea le buone conoscenze tecniche dei funzionari che fanno la differenza, e lo faranno sempre di più rispetto agli aspetti burocratico-amministrativi. Vi è una buona rete di relazioni collaborative tra funzionari nella risoluzione delle problematiche, tale rete funziona meno, anche per motivi logistici, con la parte forestale (si trova in una sede differente rispetto all'Assessorato all'agricoltura). Il futuro sarà legato ad una reale modernizzazione del settore pubblico, soprattutto attraverso un concreto supporto dell'informatica. La tendenza condivisa NORMALE</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	33%													
Normale	33%													
Buona	33%													
Ottima	0%													
<p>I. DIMENSIONAMENTO DELLA STRUTTURA</p>	 <table border="1"> <tr><th>Esito</th><th>Percentuale</th></tr> <tr><td>Molto critica</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Critica</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Normale</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Buona</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Ottima</td><td>17%</td></tr> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	33%	Normale	33%	Buona	17%	Ottima	17%	<p>Anche in questo caso vi sono pareri eterogenei, spesso frutto del peso differente che il lavoro "ordinario" può generare in più oltre il PSR. Vi è un problema di risorse umane nell'ufficio che si occupa di formazione, chi sottolinea invece come a livello di numeri la Regione sia ampiamente strutturata. Un caso particolare riguarda la parte forestale, laddove le competenze richieste gravano su una tipologia di soggetti deboli dal punto di vista contrattuale (contratti a termine) che ogni dieci mesi sono costretti a sospendere l'attività per poter ripartire. La Tendenza condivisa NORMALE</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	33%													
Normale	33%													
Buona	17%													
Ottima	17%													
<p>L. COORDINAMENTO STRUTTURA</p>	 <table border="1"> <tr><th>Esito</th><th>Percentuale</th></tr> <tr><td>Molto critica</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Critica</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Normale</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Buona</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Ottima</td><td>0%</td></tr> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	50%	Normale	0%	Buona	50%	Ottima	0%	<p>Tendenza condivisa NORMALE. I pareri dei RdM si ripartiscono tra lo stato criticità e di positività. Da un lato la critica è legata alla percezione di una poca efficace circolazione di informazioni, soprattutto rispetto a quello che succede a Roma e Bruxelles e la relativa incapacità di fare sintesi tra tutti i livelli. Tra chi si colloca sul lato della buona performance, si ritiene come non manchino momenti di condivisione delle informazioni e che pian piano si sta uscendo dalla logica a compartimenti stagni di un'organizzazione tarata sulle leggi regionali.</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	50%													
Normale	0%													
Buona	50%													
Ottima	0%													

Nome indicatore	Esito della votazione	Sintesi della discussione sulla performance												
M. BENESSERE LAVORATIVO	 <table border="1"> <tr><th>Esito</th><th>Percentuale</th></tr> <tr><td>Molto critica</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Critica</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Normale</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Buona</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Ottima</td><td>0%</td></tr> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	17%	Normale	50%	Buona	33%	Ottima	0%	<p>Non vengono ravvisate grosse problematiche, ogni tanto ci sono malumori, però il valore condiviso dal gruppo. Qualche frizione c'è nella struttura che si occupa degli investimenti aziendali ed è dovuta essenzialmente alle diverse visioni che a livello dirigenziale esistono rispetto alla modalità di perseguire gli obiettivi. La tendenza condivisa è BUONA</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	17%													
Normale	50%													
Buona	33%													
Ottima	0%													
N. OBIETTIVI DI PERFORMANCE DEL PSR	 <table border="1"> <tr><th>Esito</th><th>Percentuale</th></tr> <tr><td>Molto critica</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Critica</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Normale</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Buona</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Ottima</td><td>0%</td></tr> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	17%	Normale	33%	Buona	50%	Ottima	0%	<p>Anche per i RdM rispetto a due anni fa il PSR viaggia ad una velocità di crociera sia sulle misure strutturali che su quelli a superficie. L'unica criticità viene rilevata dal RdM sulle Misure forestali. Tendenza condivisa BUONA</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	17%													
Normale	33%													
Buona	50%													
Ottima	0%													
O. CAPACITÀ DI CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI	 <table border="1"> <tr><th>Esito</th><th>Percentuale</th></tr> <tr><td>Molto critica</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Critica</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Normale</td><td>83%</td></tr> <tr><td>Buona</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Ottima</td><td>0%</td></tr> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	17%	Normale	83%	Buona	0%	Ottima	0%	<p>A giudizio dei RdM la situazione dell'agricoltura valdostana è tale per cui il PSR non riesce a far fare un salto di qualità alle aziende meno strutturate. Su questo target la difficoltà di accesso al credito da un lato e il conseguente ridimensionamento degli investimenti non consentono all'azienda di avviare il percorso di cambiamento auspicato. Le aziende regionali sono resilienti. Dovrebbero essere predisposti strumenti per gruppi differenti di aziende sulla base di piani di sviluppo pluriennali. NORMALE</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	17%													
Normale	83%													
Buona	0%													
Ottima	0%													
P. VINCOLI ESTERNI	 <table border="1"> <tr><th>Esito</th><th>Percentuale</th></tr> <tr><td>Molto critica</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Critica</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Normale</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Buona</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Ottima</td><td>0%</td></tr> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	50%	Normale	50%	Buona	0%	Ottima	0%	<p>Tendenza condivisa CRITICA. I pareri critici sono legati più al rapporto con altre amministrazioni coinvolte indirettamente nell'attuazione del PSR su tutta la parte autorizzativa. Su questo aspetto c'è ancora molto da lavorare coinvolgendo i Comuni in tutte quelle situazioni nelle quali le conferenze di servizi³ potrebbero agevolare l'iter autorizzativo.</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	50%													
Normale	50%													
Buona	0%													
Ottima	0%													
Q. RAPPORTI CON L'OP	 <table border="1"> <tr><th>Esito</th><th>Percentuale</th></tr> <tr><td>Molto critica</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Critica</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Normale</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Buona</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Ottima</td><td>0%</td></tr> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	17%	Critica	33%	Normale	33%	Buona	17%	Ottima	0%	<p>Benché in alcuni casi la percezione è di miglioramento dei rapporti con l'OP, nella risoluzione delle criticità permangono vaste aree di insoddisfazione rispetto ai tempi di presa in carico delle problematiche. Tendenza condivisa CRITICA</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	17%													
Critica	33%													
Normale	33%													
Buona	17%													
Ottima	0%													

³ 28 luglio 2016 la Conferenza dei servizi si svolge in due modalità. La conferenza "semplificata" asincrona e sincrona: In tutti i casi coinvolge tutte le amministrazioni preposte alla tutela ambientale, paesaggistico-territoriale, dei beni culturali o alla tutela della salute dei cittadini:

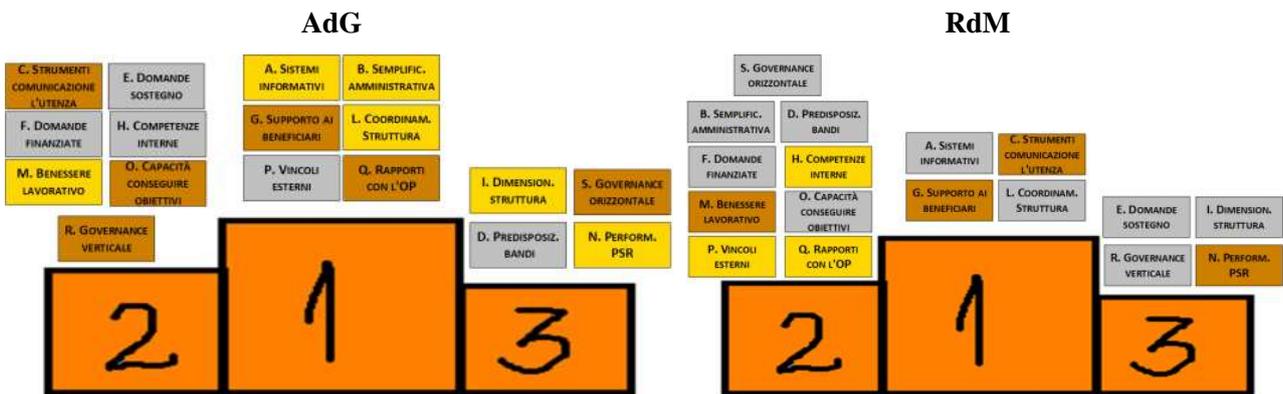
Nome indicatore	Esito della votazione	Sintesi della discussione sulla performance												
<p>R. GOVERNANCE VERTICALE</p>	<table border="1"> <caption>Esito della votazione per R. GOVERNANCE VERTICALE</caption> <thead> <tr> <th>Esito</th> <th>Percentuale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Molto critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Critica</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Normale</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Buona</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Ottima</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	33%	Normale	67%	Buona	0%	Ottima	0%	<p>Secondo la maggioranza è difficile avere rapporti con gli MIPAAF e RRN, un po' anche perché i RdM sono impegnati su altri fronti e non ne vedono i benefici. Chi è critico sottolinea invece l'aspetto della passività rispetto alle decisioni prese, rimarcando come spesso quello che viene dall'alto sia spesso penalizzante per la Regione. Chi si occupa di comunicazione ha invece avuto rapporti con la RRN e valuta positivamente tale relazione. Tendenza condivisa CRITICA</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	33%													
Normale	67%													
Buona	0%													
Ottima	0%													
<p>S. GOVERNANCE ORIZZONTALE</p>	<table border="1"> <caption>Esito della votazione per S. GOVERNANCE ORIZZONTALE</caption> <thead> <tr> <th>Esito</th> <th>Percentuale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Molto critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Critica</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Normale</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Buona</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Ottima</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Esito	Percentuale	Molto critica	0%	Critica	0%	Normale	33%	Buona	67%	Ottima	0%	<p>Come per la AdG la tendenza condivisa è BUONA perché i rapporti con il partenariato istituzionale sono oramai improntati sulla reciproca collaborazione. Si sottolinea e si auspica un cambio di paradigma per gli ordini professionali che dovrebbero svolgere più una funzione consulenziale e meno da progettista.</p>
Esito	Percentuale													
Molto critica	0%													
Critica	0%													
Normale	33%													
Buona	67%													
Ottima	0%													

1.5 Principali evidenze emerse dall'analisi longitudinale e trasversale della performance

L'analisi longitudinale si applica a informazioni raccolte su uno stesso gruppo di soggetti nel corso del tempo (2018-2020) mentre l'analisi trasversale (o *cross section*) è condotta tra sottoinsiemi differenti all'interno dello stesso gruppo di soggetti in un determinato momento temporale (AdG, RdM). All'interno del presente paragrafo saranno dunque messe a sistema le analisi svolte separatamente nei paragrafi 1.3 e 1.4.

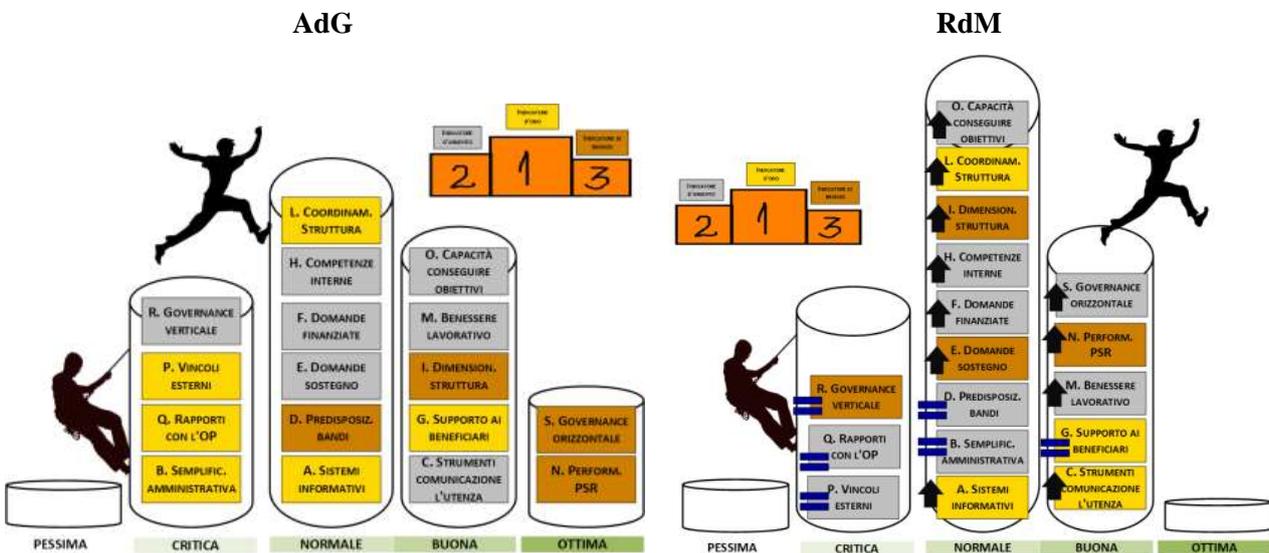
Le due figure seguenti (► 1.5.a-b) consentono di visualizzare come siano cambiate nel tempo le priorità di azione tra l'AdG ed i RdM e come l'AdG e i RdM valutino i livelli di performance raggiunti per ogni "indicatore".

Fig. 1.5.a Il cambio di prospettiva tra AdG e RdM rispetto alle priorità di intervento



Tre dimensioni poste nell'area della massima rilevanza (1° posto del podio) sono comuni all'AdG e ai RdM. Si riferiscono ai sistemi informativi, al coordinamento della struttura e al supporto ai beneficiari. Rispetto ai primi due (vedi figura seguente) si tratta di aspetti sui quali sia l'AdG che i RdM ritengono che la Regione debba ancora adoperarsi per raggiungere una performance positiva.

Fig. 1.5.b Il livello di performance per l'AdG e i RdM



Sulle altre dimensioni più rilevanti si può riscontrare come vi siano delle priorità di azione difformi (Tra AdG e RdM) per lo più legate alla diversa prospettiva, che per l'AdG è legata al passaggio dall'attuale alla nuova programmazione. Le dimensioni legate ai vincoli esterni, alla governance verticale (al 3° posto per i RdM), al rapporto con l'OP, includono infatti aspetti relazionali fondamentali per la gestione finanziaria da un lato (OP) e per l'assetto programmatico dall'altro (vincoli esterni e governance verticale).

Rispetto alla performance, mentre la AdG ha una visione più ottimistica dei RdM perché analizzano il PSR nella loro complessità, smussando le situazioni di criticità che si possono avvertire a livello di singolo

procedimento. Rispetto al passato va comunque colto un evidente miglioramento della performance per entrambe le unità organizzative.

Nell'ottica di favorire l'apprendimento organizzativo possono essere evidenziati i seguenti elementi a conclusione del lavoro svolto:

- sul coordinamento della struttura è necessario ancora investire tempo e risorse. La percezione diffusa sia all'interno dell'AdG che tra i RdM è che sia necessario favorire il più possibile la condivisione e la circolazione di informazioni. A tal proposito il valutatore suggerisce la possibilità di organizzare un workshop interno per la discussione dei risultati emersi dal presente rapporto, dove il valutatore può svolgere una funzione di facilitatore, per mettere a fuoco meglio le possibili soluzioni. Potrebbe essere valutata inoltre la fattibilità tecnica di una newsletter periodica ad uso interno, coinvolgendo il gruppo comunicazione e l'AT e come comitato editoriale i Dirigenti dell'Assessorato. La Newsletter dovrebbe contenere gli ultimi aggiornamenti sull'avanzamento del programma e delle attività degli uffici regionali coinvolti nell'attuazione del PSR nonché informative relative ai negoziati con la Commissione, ai rapporti con il Mipaaf, con la Rete e con altri soggetti.
- sulle procedure di semplificazione amministrativa tenendo conto della rilevanza che assume sia per l'AdG che per i RdM, dovrebbe essere valutata la possibilità di creare una task force che si dedichi all'introduzione dei costi standard per gli investimenti aziendali e la formazione, anche tenendo conto del lavoro svolto dalla RRN e delle esperienze maturate in altri contesti. Alla luce del peso che assumono le misure a superficie e la misura degli investimenti aziendali, una semplificazione delle procedure renderebbe il futuro PSR "regionale" molto più "performante";
- sul supporto ai beneficiari, i RdM sono concordi sul fatto che sia necessaria realizzare un'area FAQ sulle procedure più rilevanti per l'amministrazione, in particolare per l'operazione 4.1.1, e 4.1.2.

2. Attività in corso e pianificate

2.1 Il supporto all'autovalutazione dei GAL

Il percorso metodologico intrapreso con il GAL⁴ punta alla realizzazione di un percorso di “capacitazione” valutativa della struttura tecnica e del partenariato. Il percorso immaginato tiene conto di un elemento fondante di qualsiasi processo valutativo: la definizione di un “patto”, tra il GAL come soggetto che programma e realizza una strategia integrata di sviluppo locale partecipato per conto delle comunità di riferimento, e il valutatore, il soggetto indipendente deputato a valutare gli esiti della strategia. Questo patto ha per oggetto l'identificazione di un mandato conoscitivo che la valutazione deve riuscire ad assolvere attraverso un processo di ricerca sociale applicata, che sia in grado di restituire un giudizio di merito (argomentato) sull'efficacia, efficienza, utilità...ecc. dell'azione locale.

Nell'assolvere al mandato valutativo, il Valutatore supporterà, come menzionato sopra, il GAL ad avviare un processo di auto-valutazione o di “capacitazione”⁵ che consentirà al GAL stesso di essere il beneficiario più prossimo degli esiti della valutazione, e che da tali esiti riesca per primo a comprendere se e cosa può essere fatto meglio per generare impatti migliori nelle comunità di riferimento.

L'attività di coaching si è soffermata su quanto sin qui il GAL ha realizzato. In particolare la valutazione si è soffermata sui processi istruttori conclusi.

Lo stato di attuazione della strategia locale può essere sintetizzato come segue:

- L'operazione 16.4.1 (filiera corte) rispetto al milione di euro messo a bando sono stati impegnati circa 135.000 euro. Le due reti che si sono proposte sono in fase di avvio. Sulla filiera valdostana non ci sono difficoltà, sulla Toma di Gressoney ci sono state difficoltà e chi era definito come coordinatore della rete passerà la mano. C'è stato un intervento anche della parte pubblica (marchio proprietà comune di Gressoney) da allora non ci sono più novità)
- Sulla 16.3.2 (Azioni congiunte di marketing turistico) sono state impegnate circa 833 mila euro. Sono 8 i progetti approvati: ci potrebbe essere un problema su una delle reti beneficiarie;
- Vi è un problema di carattere generale sui contratti di rete a livello di affidamenti bancari: essendo un contratto registrato alla Chambre, la Banca non apre linee di credito per tali tipologie di “contratti”;
- Sulla 16.3.1 (Azioni congiunte per aumentare la visibilità commerciale prodotti agroalimentari) circa 198 mila euro di impegni. Due i progetti, una sulla fontina di alpeggio, dove al momento non ci sono problemi, mentre sul il secondo sul mercato del sabato, stanno ancora in una fase organizzativa;
- Sulle Misure 7.5 e 7.6 bandi si sono chiusi da poco. Sulla Misura 7.5 sono arrivati 26 progetti, molto al di sopra della dotazione finanziaria (max 14-15 con le risorse a disposizione circa 1,4 Meuro). Sono stati presentati da un Unione di Comuni (Monte Emilius), da 5 o 6 aggregazioni, 2 enti parco e da 18 singoli comuni
- Sulla Misura 7.6 sono arrivati 37 Progetti. La dotazione è di 1.450.000 euro hanno presentato domanda comuni singoli, una consorceria e 10 enti ecclesiastici. Non era prevista l'unione dei comuni tra i beneficiari mentre, era previsto intervento su un singolo bene. Le Consorzerie erano scuole, piccoli musei e chiese (manutenzioni ordinarie) tutti su fabbricati rurali. Non potranno essere soddisfatte tutte le richieste, il massimale è di 100.000.
- Per la 6.4.2 il bando è in corso pubblicato il 21 Febbraio. Sicuramente vi saranno proroghe, finanzia sia micro-ricettività, artigianato, extra-allegato I (produzioni di gelati, sughì, minestrone) 1.400.000 contributo max è 100.000. Ci può essere un potenziale criticità con il progetto relativo al Cammino Balteo dove hanno già fatto un bando che interessa 57 comuni. Il bando molto simile sul turismo (FESR), potrebbe sovrapporsi sulla linea della ricettività.
- Ultimo bando 16.4.2 da pubblicare è sulla promozione delle filiere corte (su reti di imprese già costituite però a raggio locale – da realizzazione mercati a forme di promozione).

⁴ È stato realizzato un primo incontro di coaching con il Coordinatore tecnico del GAL Dott.ssa Marta Anello a cui seguiranno nel corso della valutazione altri scadenziati dalle attività che congiuntamente si deciderà di realizzare

⁵ Tale termine è mutuato dal Terzo Settore e sta ad indicare tutti quegli approcci formativi che mirano a produrre un processo di apprendimento fondato sull'incremento delle capacità attraverso il fare, attraverso l'esempio.

La domanda di valutazione espressa del GAL, in questa fase si concentra sulla Misura di Cooperazione.

Domanda valutativa: In che misura la strategia locale stimola la nascita di una vera cooperazione? Qual è il valore aggiunto per la singola azienda? I meccanismi di selezione hanno evitato la nascita di aggregati deboli che si sono uniti solo per accedere al finanziamento?

La domanda è stata articolata nei criteri descritti nella tabella seguente, nella quale sono riportati anche le ulteriori specificazioni dei criteri, i fabbisogni informativi e i possibili percorsi metodologici da seguire nel breve periodo per costruire gli strumenti di osservazione dei fenomeni oggetto di studio.

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	(COSE DA FARE PER LA COSTRUZIONE DEI) METODI
IL BANDO HA CONSENTITO DI ATTRARRE E FAVORIRE LA COOPERAZIONE TRA SOGGETTI	- SONO STATI ATTRATTI AGGREGATI "FORTI" (CON SOGGETTI FORTI NEL TERRITORIO RICONOSCIUTI)	Perché le motivazioni che hanno spinto questi soggetti a presentare domanda e a unirsi	Intervista sia al capofila che ai singoli
	- SONO STATI ATTRATTI AGGREGATI "DEBOLI" (MICRO-IMPRESSE E PICCOLE REALTÀ)	Perché le motivazioni che hanno spinto questi soggetti a presentare domanda e a unirsi	Intervista sia al capofila che ai singoli
	- IL CONTESTO INFLUISCE SULL'EFFICACIA DELLA COOPERAZIONE	Se ad esempio l'accesso al credito sta influenzando se vale più il particolarismo rispetto ad una visione di aggregato	Intervista sia al capofila che ai singoli
I PROGETTI FINANZIATI STANNO GENERANDO DEGLI EFFETTI POSITIVI SUI PARTECIPANTI E NEI TERRITORI	- I PARTECIPANTI STANNO PERCEPENDO CHE IL PROGETTO E' IN GRADO DI GENERARE RISULTATI POSITIVI PER LE LORO REALTÀ	Comprendere se in corso di attuazione ci sia o meno una percezione rispetto a un esito positivo del progetto	Intervista sia al capofila che ai singoli
	- NEI TERRITORI IL PROGETTO E' IN GRADO DI CONNETTERSI CON ALTRE REALTÀ, ESPERIENZE...	Comprendere se in corso di attuazione ci sia o meno una percezione rispetto a un esito positivo del progetto sul territorio	intervista a testimoni privilegiati
LA FORMA DI AGGREGAZIONE FINANZIATA È ANCORA ATTIVA	- HA ATTRATTO ALTRI SOGGETTI ALL'INTERNO DELL'AGGREGAZIONE	se li attratti perché	Tra tre anni (intervista a chi entra)
	- GENERA REDDITO PER I SOGGETTI APPARTENENTI ALLA RETE	Comprendere i fattori di successo nella redditività dell'iniziativa	tra tre anni (Intervista al capofila della rete)

Di seguito viene proposto un primo screening dei progetti di cooperazione finanziati. Dal punto di vista documentale è stato analizzato:

- come un indicatore dell'“impegno” dei singoli: la quota di cofinanziamento, da chi è versta in misura predominante. Questo potrebbe anche suggerire rispetto al tema di essere trainati in maniera opportunistica...se c'è un soggetto forte che mette il 100% del cofinanziamento.
- Analizzare i contratti di rete. (ATS ATI e Associazioni con statuto).
- le graduatorie per verificare quali criteri hanno spinto di più gli aggregati a fare determinati passi.

Per ogni operazione si restituisce una analisi sintetica dei progetti e dei possibili passi da fare per proseguire le attività di valutazione.

Operazione 16.4.1. Progetti di cooperazione volti alla creazione e allo sviluppo di filiere corte orizzontali (mercati locali all' interno del territorio regionale) e filiere corte verticali; (relazione contrattuale imprese ed associazioni di produttori primari con il proprio mercato di vendita all' interno del territorio regionale).

Si tratta di due progetti per settori diversi; uno sostanzialmente orticolo con mele, l'altro caseario

1. Il progetto aggrega soggetti “forti”; infatti, pur tenendo conto della limitata importanza del settore orticolo in Valle d'Aosta in termini di valore, le aziende rappresentate sono le più importanti della regione per questo OTE
Esclusa l'azienda apistica, le altre si situano geograficamente tutte in ambito territoriale limitato alla periferia del capoluogo regionale, Aosta, e vedono già ora direttamente come mercati di prossimità
Si nota come il progetto preveda la creazione di un marchio e di un disciplinare, ciò che conferma una visione “di lungo periodo” del partenariato tra i partecipanti
Viceversa, sebbene il progetto punti anche alla creazione di 3 filiere corte verticali, nel gruppo di partecipanti associati non c'è alcun operatore della ristorazione o gestori di mense (ad esempio Enti locali o altri Enti con mense aziendali)

PROGETTO APPROVATO	COMPONENTI FORMA AGGREGATIVA	OBIETTIVI GENERALI	PRINCIPALI AZIONI	IMPORTO DEL CONTRIBUTO CONCESSO
F.A. VD'A FILIERA AGRICOLA VALDOSTANA	<ul style="list-style-type: none"> Au Potager de ma Grand-Mère di Mattia Nicoletta La Boretta S.S. Azienda agricola Erik Tognan Azienda agricola apistica Sergio Giovannoni C'era una volta di Favre Wanda 	Il progetto prevede la creazione e lo sviluppo di una filiera agroalimentare con prodotti valdostani di alta qualità (produzioni orticole, frutticole, lattiere, miele, erbe officinali e carni). Tale filiera dialogherà con i settori turistico e commerciale nonché con le strutture ricettive.	<ul style="list-style-type: none"> Progettazione e sviluppo di tre filiere corte verticali con il coinvolgimento della ristorazione e delle mense scolastiche Progettazione e sviluppo di filiere corte orizzontali con la creazione di due <i>marché agricole</i> Creazione di un marchio e relativo disciplinare 	€ 50.307,97
TOGREVAL - TOMA DI GRESSONEY, UN MARCHIO, UNA CERTEZZA: VALORIZZAZIONE DELLA FILIERA	<ul style="list-style-type: none"> La Valleise soc. coop Azienda agricola joly Attilia Società agricola Consol-Stevenin Società agricole La ferme du Mont Rose di Ronco & C. S.S. Azienda agricola Edi Consol 	Il progetto prevede la costituzione di una filiera corta orizzontale della "Toma di Gressoney", per la quale si andrà ad elaborare una strategia di marketing per migliorare il posizionamento del prodotto sul mercato. Tale filiera dialogherà anche con il settore turistico e con le strutture ricettive.	<ul style="list-style-type: none"> Analisi del mercato rispetto al prodotto "Toma di Gressoney" Messa in campo di azioni per incentivare la creazione di una filiera corta del prodotto Elaborazione di una strategia di marketing Organizzazione di <i>Farmer's market</i> e adesione a quelli esistenti 	€ 68.396,00

2. Il progetto "caseario" aggrega soggetti forti che operano in un'area limitata del territorio regionale, la valle di Gressoney; nella compagine non figura però uno dei principali produttori della vallata. Al di là di quanto segnalato dagli uffici dell'AdG sulle difficoltà del progetto (che è fermo alla data attuale), si rileva che i partecipanti non hanno previsto la creazione di un marchio; la "Toma di Gressoney" è un formaggio che ha un processo produttivo relativamente standardizzato, ma non gode di un "sistema qualità" riconosciuto e protetto, ma si avvale di un marchio volontario depositato (neppure una DOC Comunale...). Ciò premesso, in assenza di una chiara connotazione di prodotto che possa essere percepita dal consumatore, ogni azione di marketing potrebbe restare aleatoria.

L'intervista con capofila e altri partecipanti può essere utile per verificare come si intendono raggiungere gli obiettivi della filiera agricola corta verticale in un caso e per approfondire le ragioni della difficoltà di fare avanzare il progetto nel secondo caso.

Operazione 16.3.2 Progetti di cooperazione tra piccoli operatori per l'ideazione e la promozione di un'offerta turistica in rete.

PROGETTO APPROVATO	COMPONENTI FORMA AGGREGATIVA	OBIETTIVI GENERALI	PRINCIPALI AZIONI	IMPORTO DEL CONTRIBUTO CONCESSO
GREEN VALLE D'AOSTA	<ul style="list-style-type: none"> Alpine Green Experience Srl Douce Vallée di Vittaz Paola Società agricola Maison Rosset Azienda agricola Stefano Viola Au Potager de ma Grand-Mère Da Emy s.s. Società agricola Mont-Blanc Azienda agricola Lo Triolet 	Il progetto intende promuovere un servizio di <i>green mobility</i> attraverso il noleggio di auto elettriche, in particolare rivolto a turisti stranieri, per raggiungere la Valle d'Aosta, da Torino, e contestualmente scoprire il territorio rurale con visite alle aziende agricole e agroalimentari della rete. L'obiettivo è quello di avvicinare i turisti ad un'idea di vacanza <i>green</i> e di turismo sostenibile.	<ul style="list-style-type: none"> Analisi del mercato e individuazione dei canali di commercializzazione e di promozione del servizio; Realizzazione di una piattaforma digitale per la prenotazione diretta del servizio; Attività di comunicazione per promuovere e diffondere il progetto; Realizzazione del servizio di noleggio di auto elettrica dall'aeroporto di Torino o Stazione di Porta Susa. Ampliamento dei punti di noleggio auto, avviando un'analisi di nuovi punti di accesso come l'aeroporto di Ginevra. 	€ 147.720,00

Il primo progetto vede coinvolte aziende agricole di vari settori: cereali e prodotti da forno, viticole con trasformazione, zootecniche con trasformazione. La caratteristica peculiare è che sono aziende operanti in tutto il territorio regionale, dalla bassa valle fino a Courmayeur.

Altra caratteristica è la presenza di un'azienda non agricola (Alpine Green Service) che presumibilmente fornisce/rà know-how e base organizzativa per la realizzazione del servizio noleggio auto elettriche

Interessante sarebbe approfondire in intervista come (concretamente) si intendono raggiungere gli obiettivi previsti

Il secondo progetto è più “tradizionale” rispetto al precedente, con aziende del territorio della media Valle d’Aosta (Saint-Vincent e dintorni)

KILOMETRO ZERO	<ul style="list-style-type: none"> • Consorzio Saint-Vincent Turismo • Deguillaume Hervé Daniel impresa individuale • Mathamel Giorgio impresa individuale • Azienda agricola apistica Giovanni S. Sergio • Brunier Eric Impresa individuale • Carletto Stefano Impresa individuale • L'Etela du Berdzi s.s. • Consorzio Starting4 	<p>Il progetto mira a valorizzare e aumentare l'attrattività del territorio della media e bassa Valle, attraverso una nuova e innovativa offerta turistica esperienziale che connetta, attraverso itinerari, le esperienze eccellenti del territorio riferite in particolare alle attività rurali e al patrimonio ambientale e culturale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e progettazione di itinerari turistici per la fruizione di esperienze eccellenti offrendo, in modo integrato, turismo outdoor, turismo rurale e turismo del benessere; • Creazione di un'offerta turistica esperienziale che integri risorse naturali, architettoniche, culturali con il "sistema rurale"; • Azioni di marketing e di comunicazione per commercializzare la nuova offerta turistica; • Definizione di un piano di miglioramento degli standard dell'offerta. 	€ 110.758,80
-----------------------	--	---	---	---------------------

Si tratta di aziende agricole (vinicola, apistica, casearia, miste) e di Enti e aziende operanti nel settore turistico

Interessante sarebbe in questo caso capire che ruolo possano svolgere, a regime, le diverse aziende associate, ma in particolare le aziende agricole, tenuto conto che nessuna tra quelle associate ha diversificato la propria attività con l'agriturismo né di tipo ricettivo né di ristorazione.

Il terzo progetto riguarda sostanzialmente aziende agricole (1 a Chamois e 2 a Torgnon) e ricettive turistiche prevalentemente del Comune di Chamois o di quello di Torgnon i cui territori effettivamente si “affacciano” sulla valle del Cervino.

PROGETTO APPROVATO	COMPONENTI FORMA AGGREGATIVA	OBIETTIVI GENERALI	PRINCIPALI AZIONI	IMPORTO DEL CONTRIBUTO CONCESSO
GRAN BALCONATA DEL CERVINO	<ul style="list-style-type: none"> • Lovaglio Mario impresa individuale • Piccolo laboratorio alpino s.s. • Rigollet Silvano s.a.s. di Rigollet Nadia • La Balta s.a.s. di Ducly Bruna & C. • Casarotto Antonio impresa individuale • VDA Experience srl • Servinmont di Novallet Fabio • Bar Paninoteca Funivia di Davide Ducly • Solfanelli Clarissa impresa individuale • F.lli Chatrian di Chatrian Liam e Aldrin s.n.c. • Società agricola Epiney • Vesan Martino s.n.c. di Lettry Lucia & C. • La Maisonnette s.n.c. di Carrus Maurizio & C. 	<p>Il progetto intende mettere in atto una serie di azioni per valorizzare le risorse dei territori che si affacciano sulla valle del Cervino, con l'obiettivo di sviluppare opportunità di turismo sostenibile, diversificando e integrando l'offerta, anche in un'ottica di stagionalizzazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier di progettazione partecipata per ideare prodotti di offerta turistica; • Creazione di un'immagine coordinata del progetto e produzione di contenuti multimediali tra cui video e foto; • Campagna di marketing e promozione anche attraverso l'uso dei social; • Promozione e comunicazione dell'offerta turistica progettata anche attraverso l'organizzazione di 8 eventi tematici e la partecipazione a fiere di settore. 	€ 115.160,96

Interessante sarebbe approfondire anche in questo caso quale ruolo attivo svolgeranno le aziende agricole del progetto, o altre che aderiranno

Il quarto progetto interessa una porzione ben definita di territorio, quello della Valle di Gressoney, o del torrente Lys che scorre nel suo fondovalle e che dà il nome al progetto.

PROGETTO APPROVATO	COMPONENTI FORMA AGGREGATIVA	OBIETTIVI GENERALI	PRINCIPALI AZIONI	IMPORTO DEL CONTRIBUTO CONCESSO
SENTIERI DEL LYS	<ul style="list-style-type: none"> Carthe snc Di Carrozza Fabrizio e Thedy Luisa L'étoile du Berger S.a.s. di Baghi Mario Ou Criel di Squinabol Roberta Gros Remo Giovanni impresa individuale Albergo Posta di Ronco Erika Giuditta S.a.s. Arcabus snc di Armani Daniela e Monica La Gruba Suite srl La Cialvrina snc di Fabio Vallotto e C. Biel Gast S.r.l. Il Quadrifoglio Snc di Laurent E Stocchi Liselboden S.r.l. Knubel Di Squinabal Marta & C. S.a.s Vacher Aurelio: impresa individuale 	<p>Il progetto intende valorizzare il territorio montano della Valle del Lys attraverso una rete sentieristica che inizia in mezzo ai vigneti del fondo valle per arrivare ai ghiacciai del Monte Rosa.</p> <p>La progettazione dei percorsi di trekking a tappe, rivolti a differenti target, prevede un pacchetto completo con la sosta notturna e diurna nelle strutture ricettive della rete e il trasporto bagagli da una tappa all'altra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Attività di progettazione e disegno dei tracciati; Attività di comunicazione e marketing per la promozione del progetto; Realizzazione di una App correlata al progetto e ai pacchetti turistici creati; Realizzazione di un kit comprensivo di mappa e libro pocket descrittivo; Tracciatura dei sentieri attraverso il posizionamento di specifiche targhe; Realizzazione di un video promozionale e di foto. 	€ 50.350,24

In questo caso la prevalenza di operatori turistici è marcata, perché le imprese agricole sono solo 2, di cui una anche agrituristica. In questo caso sarebbe interessante approfondire nel concreto quale sia o sarà il percorso di trekking del progetto e quali le tappe previste (l'integrazione con altri cammini e percorsi della VdA), oltre che rilevare le possibilità di ampliamento della rete di aziende interessate nel caso auspicato di successo dell'iniziativa.

Anche il quinto progetto interessa una porzione ben definita di territorio, quello della alta Valpelline, che però è molto meno interessata dal turismo tradizionale, in particolare manca completamente il turismo dello sci.

PROGETTO APPROVATO	COMPONENTI FORMA AGGREGATIVA	OBIETTIVI GENERALI	PRINCIPALI AZIONI	IMPORTO DEL CONTRIBUTO CONCESSO
VALPELLINE ALL SEASON	<ul style="list-style-type: none"> Daniele Piellier impresa individuale La petite ferme du bonheur di Bruno Alessandro Società agricola fratelli Jordaney Azienda agricola Ottavio Bianquin 	<p>Il progetto prevede una serie di azioni volte a proporre la destinazione turistica della Valpelline in tutte le stagioni, attraverso la valorizzazione delle produzioni locali e ponendo al centro delle attività il concetto di sostenibilità ambientale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 4 eventi annuali, uno per stagione, per mettere in luce aspetti particolari e autentici della Valpelline; Realizzazione di un video per ciascuna stagione, che valorizzi gli aspetti caratteristici; Mappatura dell'accessibilità del territorio e creazione di proposte di turismo per tutti nonché di proposte e offerte turistiche specifiche per target (donne, anziani, disabili); Partecipazione a fiere ed eventi per attività di promozione. 	€ 109.585,87

Non a caso il numero degli associati è ridotto (4) con 3 azienda agricole e una orientata all'accompagnamento turistico e alla gestione di strutture ricettive (rifugi). Il progetto punta principalmente alla realizzazione di eventi in periodi destagionalizzati. In questo caso sarebbe interessante approfondire il rapporto del progetto con altre iniziative già avviate da tempo nel territorio e indirizzate al turismo escursionistico e ambientale

Il sesto progetto interessa operatori di un solo Comune della Valle d'Aosta, anche se tra queste vi è la principale, se non unica per importanza, azienda di produzione e commercializzazione del prodotto DOP Jambon de Bosses, azienda che ha sede nel Comune di Saint-Rhémy-en-Bosses.

VALLÉE D'AOSTE EMOTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Azienda agricola Erik Tognan • Azienda agricola Clos Blanc • Azienda agricola Desaymonet Davide • Bigay Lidia impresa individuale • De Bosses srl • B&B Le Parfum du Sel di Peppelin Virginia &C snc • La Gabella srl • Azienda agricola Quendoz 	<p>Il progetto ha come obiettivo la progettazione di un circuito enogastronomico e di accoglienza turistica, dedicati ad una clientela Svizzera e di prossimità, attraverso la creazione di un marchio ombrello "Vallée d'Aoste Émotions". Il circuito tematico porterà alla scoperta delle tradizioni valdostane e dei prodotti tipici agroalimentari e artigianali anche attraverso la creazione di una piattaforma e-commerce</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione del brand e dell'immagine coordinata veicolando sul web e sui social; • Ideazione di servizi ed esperienze turistiche; • Progettazione di un portale di e-commerce per la vendita dei prodotti delle aziende della rete, dei servizi e delle esperienze turistiche ideate; • Organizzazione di un mercatino periodico di vendita dei prodotti della rete; • Partecipazione a fiere ed eventi di promozione del brand. 	€ 159.825,32
------------------------------------	---	--	---	---------------------

Il progetto si connota anche per la creazione di un marchio "ombrello" ("Vallée d'Aoste Émotions") apparentemente indice della volontà di dare un respiro temporale importante all'iniziativa. Le aziende agricole sono numerose e rappresentano vari settori di attività: vitivinicola, frutticola, orticolo, zootecnico-caseario.

Sarebbe importante in questo caso approfondire alcuni aspetti, tra cui quali prodotti si intendano proporre alla vendita con e-commerce, se il marchio "ombrello" sarà solo un'immagine coordinata o sarà un marchio depositato e registrato e quali saranno vincoli e condizioni per le aziende della rete per poterlo utilizzare, se per la vendita e-commerce ci sarà anche un centro logistico comune e quali prodotti costituiranno il brand da promuovere

Il settimo progetto ha lo scopo di promuovere lo sviluppo turistico del vallone di Saint-Barthélemy, in Comune di Nus. La rete vede una prevalenza di operatori non agricoli, le aziende agricole sono infatti 4, di cui 3 zootecniche e una vitivinicola.

PROGETTO APPROVATO	COMPONENTI FORMA AGGREGATIVA	OBIETTIVI GENERALI	PRINCIPALI AZIONI	IMPORTO DEL CONTRIBUTO CONCESSO
SAINTE-BARTHELEMY: VIVERE GUARDANDO LONTANO	<ul style="list-style-type: none"> • Les Granges ss agricola • Rifugio Magià di Mortara Manuela • Agriturismo delle Gollies di Massari Katia • Ejex Luca impresa individuale • Passet snc di Aguetta Andrea e Lombard Fabrizio • Barma snc di Baravex e Bortoli • Arlian Silvana impresa individuale • Edif Art Eco di Rizzolo Milko • Pont Mathieu azienda agricola 	<p>Il progetto si concretizza quale strategia di sviluppo e promozione territoriale del vallone di Saint Barthélemy attraverso una progettazione partecipata.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Azioni per sviluppare un'offerta turistica globale attraverso la mappatura delle risorse disponibili per lo sviluppo delle aree montane del territorio di riferimento; • Realizzazione di una App denominata "Museo diffuso del territorio"; • Eventi di promozione della proposta di turismo generativo; • Identificazione e sperimentazione di modalità innovative di gestione della domanda turistica e di marketing; • Realizzazione di seminari tematici. 	€ 70.904,00

In questo caso la scheda non permette di avere un chiaro quadro di come le azioni previste consentano di raggiungere gli obiettivi generali indicati. L'intervista al capofila e agli altri elementi della rete è essenziale per comprendere e approfondire questa vaghezza, ma anche altri aspetti specifici, come ad esempio per quali motivi l'App di promozione dello sviluppo turistico si riferisca ad attività di tipo "museale" (ciò che testimonierebbe che alcuni elementi di sviluppo sono già chiari prima di definire e mappare le risorse disponibili), oppure per approfondire la funzione e l'utilità dei seminari tematici previsti.

L'ottavo progetto ha lo scopo di promuovere le attività del territorio del Gran San Bernardo, in Comune di Saint-Rhémy-en-Bosses. La presenza di aziende agricole tra quelle associate è minima, 2 solamente.

Visto il territorio interessato, non sorprende la presenza di aziende che operano nell'ambito del prodotto DOP Jambon de Bosses, una per la sua commercializzazione locale, una di produzione.

LE VIE DEL GRAN SAN BERNARDO, DALLA FRANCIGENA AL TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Azienda agricola la Tchevra sas • Hotel ristorante Suisse • Chaco srl • Lupi srl • Prosciutteria de Bosses depuis 1397 jambon di Désandré Giancarlo • Cerisey Julien impresa individuale • Prosciuttificio Gran San Bernardo 2473 srl • La Bottega di Gourmandise di Cerisey Charlotte 	Il progetto consiste nella realizzazione di una strategia di marketing, avviata dalla rete, volta a valorizzare le attività del territorio del Gran San Bernardo nonché la promozione dell'identità locale attraverso la progettazione di un'offerta di turismo rurale innovativa, esperienziale, rivolta a differenti target.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e studio delle potenzialità territoriali e sviluppo di una strategia di marketing territoriale partecipativa; • Ideazione e realizzazione informatica di un sito per lo storytelling territoriale; • Ideazione e progettazione di itinerari, attività turistiche e ludico-didattiche. 	€ 69.440,66
---	---	--	---	--------------------

Anche in questo caso l'intervista è importante per approfondire come sono state o verranno condotte le azioni del progetto, quali itinerari sono previsti e quali attività ludico-didattiche, oppure i contenuti del citato "storytelling" che favoriranno l'offerta turistica in rete e quale il ruolo dei vari associati, infine comprendere per quale ragione non sia previsto un marchio comune. Questa ultima informazione dovrebbe essere raccolta per tutti i progetti che non abbiamo previsto questo strumento di promozione, ma anche di "protezione", dell'idea progettuale.

Operazione 16.3.1: Progetti di cooperazione tra piccoli operatori che intendano aumentare la visibilità commerciale dei loro prodotti agroalimentari, attraverso la condivisione di risorse e processi di trasformazione e commercializzazione.

Il primo progetto finanziato si prefigge lo scopo di promuovere le attività agroalimentari nel territorio dell'alta valle di Gressoney. Nella rete di aziende sono presenti 3 aziende agricole, le altre sono aziende di trasformazione oppure esercizi commerciali di vendita (1 esercizio).

PROGETTO APPROVATO	COMPONENTI FORMA AGGREGATIVA	OBIETTIVI GENERALI	PRINCIPALI AZIONI	IMPORTO DEL CONTRIBUTO CONCESSO
SAMTAG MART. MERCATO DEL SABATO	<ul style="list-style-type: none"> • Paysage à manger • Naturalys di Alessia Ceppi • Azienda agricola Brunero Umberto • Azienda agricola Laurent Lidia • Agriforno delle Goilles di Katia Massari • C'era una volta di Favre Wanda • Market Valdobbia di Rial G. Vincent A.M. 	Il progetto prevede la creazione di un modello di collaborazione tra aziende che condividono valori comuni legati alla genuinità dei prodotti offerti, con l'obiettivo di promuovere e offrire al pubblico un paniere di prodotti tipici di montagna di alta qualità (orticoltura, confetture e miele, formaggi d'alpeggio, prodotti da forno)	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di un'immagine coordinata e campagna di marketing; • Iniziative di vendita congiunta tramite un mercato settimanale e un corner dedicato; • Promozione congiunta dei prodotti tramite l'organizzazione di eventi; • Organizzazione di visite-didattiche formative. 	€ 51.448,67

Le aziende si propongono di mettere in comune i rispettivi prodotti di produzione primaria o di trasformazione e di promuoverli per tramite di Eventi, o Visite didattiche formative. In questo caso l'intervista potrebbe contribuire ad approfondire alcuni temi, tra cui i volumi di prodotto disponibili (squilibri nei volumi di offerta tra aziende) e di conseguenza effetti sul "paniere", che tipo di immagine "coordinata" si può costruire su queste tipologie e con quei volumi

Il secondo progetto ha lo scopo di promuovere la Fontina DOP prodotta nelle aziende aderenti (sono 3) con il sostegno di un'associazione che raccoglie alcuni proprietari di aziende di alpeggio (terreni e fabbricati) e secondo un "metodo ARPAV", una sorta di disciplinare più restrittivo rispetto a quello della DOP Fontina.

L'associazione è nata da alcuni anni e ha già alle spalle un'esperienza, non è noto quanto organizzata e documentata, di produzione e commercializzazione, ma anche di valutazione nutrizionale ed organolettica del formaggio prodotto, attività che hanno visto coinvolti anche tecnici regionali e dell'Institut Agricole Régional

Il progetto non prevede un marchio perché già esistente e depositato, ma attività immateriali tra cui la più rilevante appare essere (nei primi progetti anche non finanziati non c'era) quella dell'organizzazione di un "sistema logistico" per la commercializzazione del prodotto.

ALTA FONTINA DI ALPEGGIO	<ul style="list-style-type: none"> • ARPAV (Association Regionale Proprietaires d'Alpage Vallee d'Aoste); • Società agricola Passion de reines s.s.; • Azienda agricola Planaz Dino; • Azienda agricola Dalbard Remo 	<p>Il progetto prevede, tramite una rete di aziende, la valorizzazione della fontina d'alpeggio, prodotta secondo il metodo ARPAV, la sua diffusione e promozione a livello nazionale e internazionale quale prodotto di altissima qualità, esempio di una produzione etica e sostenibile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione dell'identità del prodotto e di supporti multimediali come sito internet e social; • Organizzazione di un sistema logistico che generi economie di scala per la diffusione e commercializzazione del prodotto finito; • Campagna di marketing tramite web, stampa, social e campagne adv; • Organizzazione di eventi e di "pressday" in alpeggio; • Partecipazione alle fiere di settore. 	€ 147.428,24
---------------------------------	--	--	---	---------------------

In questo caso l'intervista potrebbe approfondire l'aspetto della logistica, ma anche ricostruire la storia del progetto ARPAV, raccogliendo il disciplinare interno e i risultati dei primi anni di attività, con il consolidamento del numero di aziende partecipanti, i volumi crescenti o non del prodotto e così via.

Infine sarebbe importante approfondire in che termini si pone il progetto rispetto alla filiera Fontina "classica" che si basa sostanzialmente sulla cooperativa produttori latte e fontina, per capire se il progetto si integri o sia in conflitto con il sistema fino ad oggi esistente.

Sulla base di quanto sin qui esposto le attività di coaching e valutazione proseguiranno con le interviste con capofila e partner. Il prossimo incontro di coaching è fissato dopo la chiusura delle graduatorie delle misure la 7.5 e la 7.6.

2.2 Le traiettorie aziendali

L'attività valutativa proseguirà nel corso del 2020 con le interviste ai beneficiari delle Misure del PSR. In particolare saranno realizzate interviste in modalità CATI ad un campione di aziende agricole beneficiarie del PSR della Valle d'Aosta.

Le interviste saranno realizzate in modo da valorizzare il lavoro sulle traiettorie aziendali avviato nel corso del 2019. Attraverso una tecnica di gruppo che aveva coinvolto un panel di esperti del sistema agricolo e agroalimentare regionale erano stati identificati i seguenti gruppi di aziende:

Gruppo 1: Aziende vitivinicole (Peso numerico: 1,7%)

Sono aziende che trasformano. Hanno canali di commercializzazione stabili. La dimensione media aziendale oscilla tra l'ettaro e mezzo e i 15 ettari di SAU. La SAU media del gruppo è pari a 2,5 ha.

In termini numerici sono circa 40. Sviluppano una PLV pari circa 4,8 Meuro (52 Meuro circa la PLV Regionale). Il gruppo è stato oggetto di processo di ricambio generazionale, l'età media è intorno ai 40. Si tratta di realtà private individuali. Sono aziende che investono, su innovazione di processo e di prodotto. Il peso dei pagamenti a superficie del I Pilastro e pagamenti diretti II Pilastro incidono poco. L'OCM vino può avere un suo peso.

Gruppo 2: Aziende Viticole (Peso numerico: 16,6%)

Sono aziende che conferiscono o che vendono (comprendono anche le policolture). Dal punto di vista numerico sono circa 400 aziende. Sviluppano potenzialmente 7 Meuro di PLV. La SAU oscilla dai 2.000 m² ai 5 ha, con una SAU media 0,7 ha. L'età media dei conduttori è sopra i 50 ed è presente un problema di ricambio generazionale. Per attitudine del conduttore la propensione agli investimenti è più ridotta (si concentra sui nuovi vigneti e acquisto attrezzi). I pagamenti sulle misure a superficie del I e i pagamenti del II Pilastro superfici incidono poco sulla PLV aziendale. L'OCM vino può avere un suo peso.

Gruppo 3: Aziende Frutticole che conferiscono (Peso numerico: 3,3%)

Sono circa 80 aziende anche se 4 aziende da sole concentrano il 70% della produzione. La PLV è pari circa a 624.000 euro. Fanno riferimento a realtà cooperativistiche valdostane. Nel mondo della cooperazione vi è una ridotta propensione ad investire, le aziende hanno tuttavia ridotti costi relativi alla vendita e alla distribuzione. Vi è un problema di ricambio generazionale ad eccezione delle 4 aziende leader. La SAU media è circa pari a 2 ha. I pagamenti sulle misure a superficie del I e i pagamenti del II Pilastro superfici incidono poco sulla PLV aziendale.

Gruppo 4: Aziende Frutticole che vendono (Peso numerico: 0,4%)

Si tratta di una decina di aziende con una capacità di produzione pari circa a 15.000 quintali. La PLV è stimabile in circa 1.200.000 euro. Spuntano prezzi maggiori a cui vanno levati i costi sostenuti per la commercializzazione. Si tratta di aziende che presentano una maggiore propensione ad investire e una maggiore attenzione ai trattamenti per la salute pubblica e dei lavoratori. I pagamenti sulle misure a superficie del I e i pagamenti del II Pilastro superfici incidono poco sulla PLV aziendale.

Gruppo 5: Aziende colture minori specializzate (Peso numerico: 1,2%)

Comprende un gruppo di una trentina di aziende che producono patate, ortaggi, piante officinali, piccoli frutti, canapa, cereali e florovivaistiche. Sviluppano circa 1 Meuro PLV. Si tratta perlopiù di aziende condotte da giovani agricoltori, con una buona propensione ad investire. La Superficie media ha una estensione ridotta (Media 0,5 ha) ma variabile a seconda della specializzazione: le orticole 2 ha, i piccoli frutti 5mila m², i cereali 5mila m², piante officinali 2mila m².

Gruppo 6: Fondovalle cedenti Estive (Peso numerico: 18,7%)

Incluse le aziende di fondovalle che cedono a terzi il bestiame per la monticazione estiva. Si tratta di circa 450 aziende con PLV e UBA rilevante rispetto al totale regionale. È scarsa la propensione investire (investimenti in macchine e attrezzi). In diminuzione la % di capi per la monticazione. Sono soggette ad un problema di ricambio generazionale.

Gruppo 7: Fondovalle 365 (Peso numerico: 8,3%)

Si tratta di aziende che hanno rinunciato alla cessione del bestiame nel periodo estivo e che concentrano l'attività zootecnica nel fondovalle. Sono circa 200, con PLV e UBA superiore a quelle del gruppo 6, dimostrano una buona propensione investire (investimenti in macchine e attrezzi), il fenomeno del ricambio generazionale è meno problematico, ma l'attività zootecnica determina una pressione ambientale.

Gruppo 8: Integrato monticazione tradizionale (Peso numerico: 12,4%)

Include circa 300 aziende che praticano una monticazione tradizionale. Sono aziende caratterizzate da una PLV e UBA rilevante, con una bassa propensione all'investimento nell'alpeggio, e una maggiore nella struttura aziendale. Vi è un problema di ricambio generazionale ma meno che in altri gruppi. Il peso del primo pilastro e delle misure a superficie del II è rilevante.

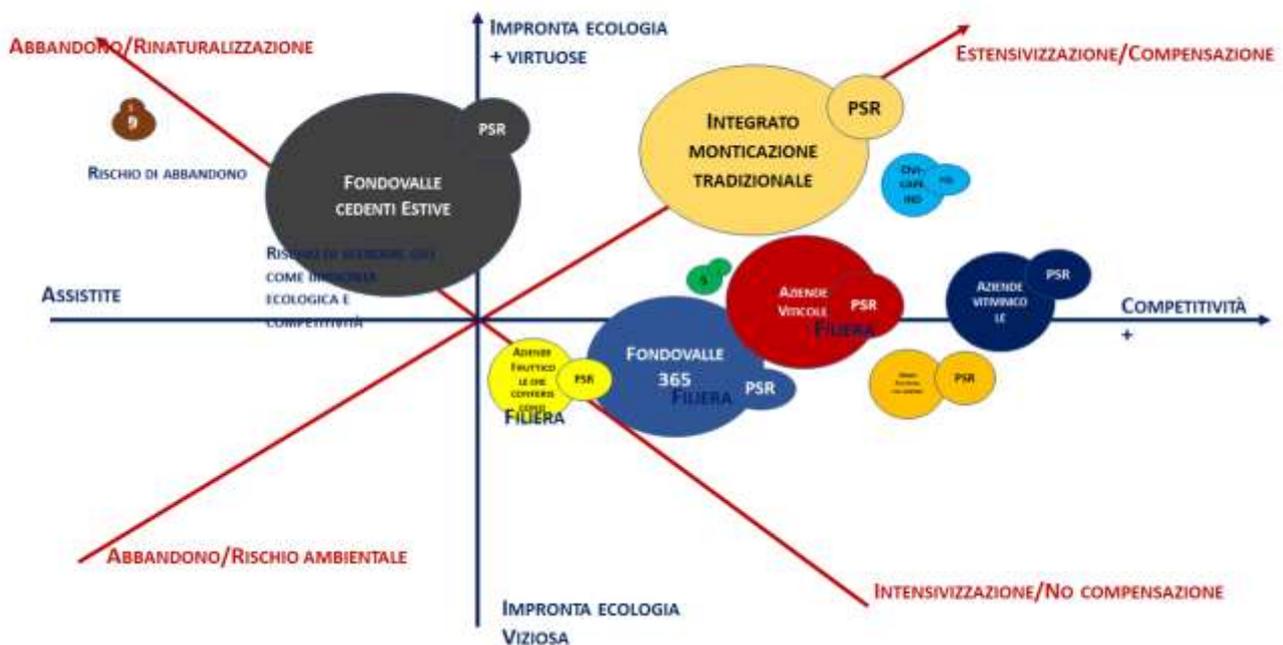
Gruppo 9: Aziende Marginali foraggicole (Peso numerico: 35,3%)

Include un nutrito gruppo di aziende marginali a supporto della filiera zootecnica. Le aziende circa 850, la PLV e UBA sono poco rilevanti rispetto al dato regionale ma si tratta di aziende importanti per la filiera zootecnica. La sostenibilità economica di tali aziende è bassa e non investono. La SAU media è bassa.

Gruppo 10: Ovicaprino (Peso numerico: 2,1%)

Il gruppo racchiude circa 50 aziende che producono e trasformano. La PLV e 106 UBA. Presentano una buona sostenibilità economica, investono puntando alla trasformazione e vendita diretta.

Attraverso il coinvolgimento degli esperti le aziende erano state posizionate all'interno dello "spazio delle traiettorie" che consente di fornire una rappresentazione alternativa dell'interazione tra aziende agricole regionali e politica rispetto a due dimensioni: la competitività e l'ambiente (vedi figura seguente).



Ogni asse è descritto in maniera dicotomica da due termini che si trovano l'uno all'opposto dell'altro: così la competitività è rappresentata dalla dicotomia mercato/sostegno e l'ambiente da impronta ecologica virtuosa/impronta ecologica viziosa. Ogni cluster (cerchio) è dimensionato rispetto al peso in termini di numerosità delle aziende nel contesto regionale.

Ogni quadrante è sintetizzato da una traiettoria (linea rossa) che rappresenta le possibili combinazioni tra competitività e ambiente:

- il primo quadrante, descrive l'attitudine delle aziende più orientate al mercato, che perseguono una traiettoria di incremento della competitività aziendale attraverso processi di estensivizzazione o di

compensazione ambientale (riutilizzo scarti per produzione energia, utilizzo fonti rinnovabili, minimum o zero *tillage*, agricoltura di precisione, ecc., o per politiche di filiera che puntano sulla qualità);

- il secondo quadrante, descrive l'attitudine di chi sempre orientato al mercato, persegue traiettorie basate su processi di intensivizzazione (concentrazione e/o politiche di filiera sulla quantità) che generano pressione sull'ambiente con poca compensazione;
- nel terzo quadrante si collocano le aziende che si reggono grazie agli aiuti e possono scivolare lungo una traiettoria di abbandono dell'attività che rischia di creare pressione ambientale (per la funzione di presidio del territorio in ambientale o per un uso alternativo del suolo);
- nel quarto le aziende sostenute dagli aiuti pubblici che possono scivolare lungo una traiettoria di abbandono ma in un contesto nel quale la rinaturalizzazione delle superfici (boschi) può avere una funzione positiva per l'ambiente.

Nel corso del 2019 e del 2020 il valutatore ha provveduto a raccogliere informazioni utili ad approfondire la conoscenza dei cluster identificati raccogliendo dati:

- Sulle superfici aziendali al 2019
- Sull'anagrafe zootecnica regionale.

Le rilevazioni dei dati avverranno nei mesi di ottobre, novembre e dicembre e saranno riferite alle aziende beneficiarie che al 31.12.2019 hanno concluso gli investimenti (saldo finale) e/o hanno percepito pagamenti connessi a misure a capo e a superficie.

Il questionario sarà strutturato sulle seguenti sezioni:

- SEZIONE 1: informazioni relative all'impresa e al titolare (studi e formazioni, caratteristiche sociografiche)
- SEZIONE 2: caratteristiche dell'azienda agricola (alla data dell'intervista) (finalizzata a collocarla all'interno di uno dei cluster identificati)
- SEZIONE 3: strategia di sviluppo dell'azienda (Principali questioni che l'azienda sta affrontando in termini di mercato, aspetti ambientali, legame con il territorio... e come l'azienda intende svilupparsi)
- SEZIONE 4: risultati della partecipazione al PSR (Principali ricadute del finanziamento in termini di traiettorie)

3. Analisi delle informazioni raccolte e formulazione delle conclusioni, rispetto ai fenomeni osservati, e delle raccomandazioni utili a rafforzare la qualità complessiva del PSR

Di seguito viene presentato, sotto la forma di un *Diario di Bordo*, una sintesi delle principali raccomandazioni emerse nella descrizione degli esiti degli approfondimenti valutativi.

SEZIONE DEL RVA	ELEMENTI OSSERVATI	RACCOMANDAZIONE
1. Valutazione della Performance al 31.12.2019	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sul coordinamento della struttura è necessario ancora investire tempo e risorse. La percezione diffusa sia all'interno dell'AdG che tra i RdM è che sia necessario favorire il più possibile la condivisione e la circolazione di informazioni. 	<p>Organizzare un workshop interno per la discussione dei risultati emersi dal presente rapporto, dove il valutatore può svolgere una funzione di facilitatore, per mettere a fuoco meglio le possibili soluzioni</p> <p>Analizzare la fattibilità tecnica di una newsletter periodica ad uso interno, coinvolgendo il gruppo comunicazione e l'AT e come comitato editoriale i Dirigenti dell'Assessorato. La Newsletter dovrebbe contenere gli ultimi aggiornamenti sull'avanzamento del programma e delle attività degli uffici regionali coinvolti nell'attuazione del PSR nonché informative relative ai negoziati con la Commissione, ai rapporti con il Mipaaf, con la Rete e con altri soggetti.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le procedure di semplificazione amministrativa rappresentano una delle dimensioni prioritarie di azione per garantire efficacia ed efficienza per l'AdG e per i RdM 	<p>dovrebbe essere valutata la possibilità di creare una task force che si dedichi all'introduzione dei costi standard per gli investimenti aziendali e la formazione, anche tenendo conto del lavoro svolto dalla RRN e delle esperienze maturate in altri contesti. Alla luce del peso che assumono le misure a superficie e la misura degli investimenti aziendali, una semplificazione delle procedure renderebbe il futuro PSR "regionale" molto più "performante";</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sul supporto ai beneficiari, i RdM sono concordi sul fatto che sia necessaria realizzare un'area FAQ sulle procedure più rilevanti per l'amministrazione, in particolare per l'operazione 4.1.1, e 4.1.2 	<p>Creare un'area FAQ all'interno del sito regionale dedicato al PSR.</p>